



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA**

MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
DE GESTÃO FLORESTAL**

PEDRO MIGUEL LOPES NETO

ISCAC 13918

COIMBRA, 2015



**INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA**

MESTRADO EM CONTROLO DE GESTÃO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS: CRIAÇÃO DE UMA EMPRESA
DE GESTÃO FLORESTAL**

PEDRO MIGUEL LOPES NETO

ISCAC 13918

Orientadora Interna: Maria Elisabete Duarte Neves

COIMBRA, 2015

ABREVIATURAS

art. – Artigo

BSC – Balanced Scorecard

CAE - Classificação da Atividade Económica

DGAV – Direção-Geral de Alimentação e Veterinária

DGSS – Direção-Geral da Segurança Social

DL – Decreto-Lei

EBIT - *Earnings Before Interest and Taxes*

EN – *European Norm*

Et al – e outros

FCL – Fluxo de Caixa Livre

FCOL – Fluxo de Caixa Operacional Líquido

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

ICNF – Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas

IGCP – Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública

INE – Instituto Nacional de Estatística

INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial

IRC – Imposto sobre Rendimentos pessoais Coletivas

IRS – Imposto sobre Rendimentos Singulares

ISO – *International Organization for Standardization*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

NP – Norma Portuguesa

OHSAS – *Occupation Health and Safety Assessment Series*

P. – Página

PAECPE – Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego

PDR2020 – Programa de Desenvolvimento Rural

PEFC – *Programme for the Endorsement of Forest Certification schemes*

PEST – *Political, Economic, Social, Technological*

PIB – Produto Interno Bruto

PMDFCI – Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndios

PMP – Prazo Médio de Pagamentos

PMR – Prazo Médio de Recebimentos

Pp. – Páginas

PRA – Período de Recuperação do Investimento (*Payback Period*)

PTI – Preços de Transferência Interna

ROI – *Return on Investment*

SG – Sistema de Gestão

SGA – Sistema de Gestão Ambiental

SMART – *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Timely*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TDB – *Tableau de Bord*

TIR – Taxa Interna de Rendibilidade

VAL – Valor Atual Líquido

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação encerra um ciclo de dois anos de aprendizagem, passados no ISCAC, e a realização deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de várias pessoas.

Agradeço à minha orientadora interna, Dr.^a Maria Elisabete Duarte Neves, pela orientação e ajuda disponibilizada no desenvolvimento da dissertação.

Aos meus amigos mais próximos, José Alves, Sérgio Pereira e David Pereira, o meu agradecimento por estarem presentes em todos os momentos da minha vida.

Um especial agradecimento à minha namorada, Ana Lúcia Ferreira, por todo o apoio, paciência, carinho e amor, demonstrado diariamente.

E um enorme agradecimento aos meus pais, por todo o apoio dado, por serem as referências na minha vida e por terem fornecido todas as condições para hoje estar a escrever esta dissertação.

O meu muito obrigado a todos.

RESUMO

A génese e motivação da presente dissertação surge como uma iniciativa em desenvolver um Plano de Negócios ligado ao setor florestal, no sentido de promover o desenvolvimento sustentado das florestas portuguesas.

A crescente consciencialização da potencialidade do setor florestal, seja na sua promoção em fins económicos ou na sua proteção face aos vastos incêndios florestais, que ano após ano, assombram os espaços florestais e sociais, implica o desenvolvimento de novos e melhores métodos de gestão florestal, em linha com todas as normas e leis ambientais.

Pretende-se nesta tese, criar um instrumento crítico de apoio à tomada de decisão, desenvolvendo um Plano de Negócios que promove a integração das principais valências associadas ao negócio, desenvolvendo um documento formal que interliga dados, análises, estatísticas e estudos, na fundamentação de toda a informação teórica, planeamento estratégico, análises de viabilidade e elementos estruturais. Neste contexto é possível demonstrar a importância, eficácia e impacto do desenvolvimento de um negócio lucrativo no setor florestal.

Palavras-chave: Plano de negócios, gestão florestal, planeamento estratégico, análises de viabilidade.

ABSTRACT

The origin and motivation of the current dissertation emerge as an initiative in developing a Business Plan linked to the forestry sector, aiming to promote the sustained development of the Portuguese forests.

There is an increased awareness about the potentiality of the forestry sector, whether in economic purposes or in the protection due to the massive forest fires, each successive year, destroy forest and social areas, entails the development of new and improved forest management methods in accordance to all environmental laws and standards.

It is intended to make this thesis a decision-making tool, developing a Business Plan that provides the integration of the primary aspects related to the business, producing a formal document that links data, analysis, statistics and intended studies in support of the theoretical information, strategic planning, feasibility analysis and elements from the enterprise structure. In this context, it is possible to evidence the relevance, effectiveness and impact of a profitable business development in the forestry sector.

Keywords: Business plan, forest management, strategic planning, feasibility analysis.

ÍNDICE

ABREVIATURAS	iv
AGRADECIMENTOS	vi
RESUMO	vii
ABSTRACT	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABELAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xv

CAPÍTULO I INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	1
1.1. Empreendedorismo	1
1.2. Plano de Negócios.....	4
1.2.1. Conceito	4
1.2.2. Utilização e Objetivos	5
1.2.3. Tipos de Plano de Negócios	7
1.2.4. Estrutura	8
1.3. Planeamento Estratégico	9
1.4. Controlo de Gestão	10
2. RISCOS DO NEGÓCIO.....	12
2.1. Análise Externa.....	12
2.1.1. Análise do Meio Envolvente Contextual.....	13
2.1.2. Análise do Meio Envolvente Transacional.....	13
2.1.3. Análise da Indústria.....	14
2.2. Análise Interna	15
2.2.1. Análise de Riscos	15
2.2.2. <i>Stakeholders</i>	18
2.2.3. Análise SWOT	18
2.3. Análise ao Modelo de Negócio.....	19
3. ANÁLISE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA	20
3.1. Valor Atual Líquido – VAL.....	21
3.2. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	22
3.3. Período de Recuperação do Investimento – <i>Payback Period</i> (PRA)	23

CAPÍTULO II ENQUADRAMENTO DO SETOR FLORESTAL AO PLANO DE NEGÓCIOS

1.	IMPORTÂNCIA DO SETOR FLORESTAL.....	24
1.1.	Caracterização do Panorama de Gestão Florestal	25
1.2.	Caracterização do Mercado dos Produtos Fitofarmacêuticos	26
1.3.	Aplicabilidade do Plano de Negócios ao Setor Florestal	29
2.	PLANO GEOGRÁFICO	30
2.1.	Dimensão Geográfica e Demográfica	31
2.2.	Uso do Solo.....	32
2.3.	Caracterização Climática	34
2.4.	Mercado	37
2.5.	Tratamento de Dados	38
3.	ANÁLISE DO MERCADO.....	41
3.1.	Análise dos Inquéritos.....	42

CAPÍTULO III

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE GESTÃO FLORESTAL

1.	SUMÁRIO EXECUTIVO	49
2.	APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO	50
2.1.	Identificação da Empresa	50
2.2.	Forma Jurídica Adotada	51
2.3.	Organograma	52
2.4.	Visão, Missão e Valores	52
2.5.	Localização	54
2.6.	Relação entre Clientes e Serviços	56
2.7.	Serviços.....	58
2.8.	Legislação Aplicável.....	61
2.9.	Processo de Certificação	62
3.	RISCOS DO NEGÓCIO.....	63
3.1.	Análise Externa.....	64
3.1.1.	Análise do Meio Envolvente Contextual.....	64
3.1.2.	Análise do Meio Envolvente Transacional.....	66
3.2.	Análise da Indústria	74
3.2.1.	Modelo das Cinco Forças de Porter	74
3.3.	Análise Interna	75
3.3.1.	Análise de Riscos	76
3.4.	Stakeholders.....	77
3.5.	Análise SWOT	82
4.	ORGANIZAÇÃO E GESTÃO	83
4.1.	Modelo de Negócios	84
4.1.1.	<i>Business Model Canvas</i>	84

Plano de Negócios – Criação de uma Empresa de Gestão Florestal

4.2.	Objetivos Estratégicos	95
4.3.	Vetores Estratégicos.....	97
4.4.	Política de Gestão dos Recursos Humanos	98
4.5.	Plano de Atividades	103
5.	ESTRATÉGIA DE MARKETING	105
5.1.	Posicionamento e Segmentação	105
5.2.	Serviços e Marca.....	106
5.3.	Política de Preços.....	107
5.4.	Política de Comunicação.....	109
5.5.	Orçamento.....	113
5.6.	Objetivos de Marketing.....	115
5.7.	Plano de Ações e de Controlo	116
6.	PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA	119
7.	SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, DO AMBIENTE E DA SEGURANÇA E SAÚDE	121
7.1.	Sistema de Gestão da Qualidade.....	121
7.2.	Sistema de Gestão Ambiental	126
7.3.	Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde.....	134
8.	CÓDIGO DE CONDUTA	142
9.	ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA	143
9.1.	Pressupostos Económicos e Financeiros	143
9.2.	Plano de Investimento	144
9.3.	Orçamento de Tesouraria	146
9.4.	Plano de Exploração	147
9.5.	Fornecimentos e Serviços Externos	148
9.6.	Estrutura e Custos dos Recursos Humanos	150
9.7.	Mapa de Depreciações e Amortizações	151
9.8.	Demonstração dos Resultados Previsionais	152
9.9.	Plano de Financiamento	152
9.10.	Mapa de Origens e Aplicações de Fundos.....	154
9.11.	Balanço Previsional	154
9.12.	Avaliação do Projeto	155
9.13.	Avaliação na Ótica do Investidor.....	155
9.14.	Avaliação na Ótica do Projeto	156
9.15.	Indicadores Económicos e Financeiros.....	157
10.	ANÁLISE DO RISCO.....	159
10.1.	Análise de Sensibilidade e de Determinação do Break-Even Point (Ponto Crítico).....	160
10.2.	Análise de Cenários	161
	CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES	163
	BIBLIOGRAFIA.....	165
	ANEXOS.....	170

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – O Processo Empreendedor	3
Figura 2 - Modelo das Cinco Forças de Porter	15
Figura 3 – Mapa de Risco.....	17
Figura 4 – Modelo de Análise SWOT	19
Figura 5 – Organograma da Empresa	52
Figura 6 – Valores da Empresa	54
Figura 7 – Concelhos do Distrito de Santarém	56
Figura 8 – Relação entre Clientes e Serviços de Gestão Florestal.....	57
Figura 9 – Localização Geográfica Parceiros Estratégicos.....	68
Figura 10 – Localização Geográfica das Empresas Concorrentes	70
Figura 11 – Localização Geográfica dos Fornecedores.....	73
Figura 12 – Modelo das Cinco Forças de Porter	75
Figura 13 – Metodologia SMART.....	98
Figura 14 – Marca da Empresa.....	107
Figura 15 – Página Inicial da Empresa	110
Figura 16 – Flyer da Empresa	111
Figura 17 – Página do Facebook da Empresa.....	112

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Análise à Dimensão Geográfica e Demográfica	32
Tabela 2 – Análise ao Uso do Solo.....	34
Tabela 3 – Relação entre Espécies Florestais, Características Climáticas e Localização Geográfica	35
Tabela 4 – Análise à Caracterização Climática	37
Tabela 5 – Análise à Caracterização do Mercado.....	38
Tabela 6 – Impacto das Variáveis em Estudo.....	39
Tabela 7 – Relação entre as Variáveis em Estudo	40
Tabela 8 – Ponderação Final do Plano Geográfico.....	41
Tabela 9 – Elementos Identificativos da Empresa.....	50
Tabela 10 – Constituição Legal da Empresa	51
Tabela 11 – Identificação e Caracterização dos Serviços da Empresa	59
Tabela 12 – Critérios na Seleção dos Serviços	61
Tabela 13 – Avaliação Global da Análise de Riscos	76
Tabela 14 – Identificação dos Stakeholders	78
Tabela 15 – Análise Stakeholders	80
Tabela 16 – Análise SWOT: Contexto Externo	82
Tabela 17 – Análise SWOT: Contexto Interno.....	83
Tabela 18 – Relação entre Tipo de Cliente e Perfil Estratégico	85
Tabela 19 – Propostas de Valor para os Clientes	87
Tabela 20 – Canais de Comunicação.....	88
Tabela 21 – Recursos-chave da Empresa	90
Tabela 22 – Atividades-chave da Empresa.....	91
Tabela 23 – Parcerias-chave da Empresa	92
Tabela 24 – Estrutura de Custos da Empresa	93
Tabela 25 – Plano de Atividades	104
Tabela 26 – Tabela Padrão Preços dos Serviços	109
Tabela 27 – Custos de Marketing	114
Tabela 28 – Plano de Ações	117
Tabela 29 – Plano de Controlo	118
Tabela 30 – Plano de Comunicação Interna	120
Tabela 31 – Identificação e Avaliação dos Impactes Ambientais	128
Tabela 32 – Principais Aspetos Ambientais	130
Tabela 33 – Objetivos, Metas e Medidas a Implementar dos Principais Aspetos Ambientais	131
Tabela 34 - Identificação de Perigos e Controlo de Riscos	136
Tabela 35 – Pressupostos Económicos	143
Tabela 36 – Plano de Investimento.....	145
Tabela 37 – Orçamento de Tesouraria.....	147
Tabela 38 – Plano de Exploração	147

Plano de Negócios – Criação de uma Empresa de Gestão Florestal

Tabela 39 – Fornecimentos e Serviços Externos	149
Tabela 40 – Recursos Humanos	150
Tabela 41 – Gastos com os Recursos Humanos	151
Tabela 42 - Mapa de Depreciações e Amortizações	152
Tabela 43 – Plano de Financiamento	153
Tabela 44 – Dívida do Empréstimo a Contrair em 2017	153
Tabela 45 – Avaliação na Ótica do Investidor	156
Tabela 46 – Avaliação na Ótica do Projeto	157
Tabela 47 – Indicadores Económicos e Financeiros	158
Tabela 48 – Indicadores de Risco de Negócio	160
Tabela 49 – Análise de Sensibilidade	161
Tabela 50 – Análise de Cenários	162

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Perfil de Cliente.....	43
Gráfico 2 – Grau de Interesse por Serviços Florestais.....	44
Gráfico 3 – Áreas de Intervenção.....	45
Gráfico 4 – Serviços.....	45
Gráfico 5 – Necessidade de Aquisição.....	46
Gráfico 6 – Principal Fator Competitivo.....	47
Gráfico 7 – Concorrência.....	48
Gráfico 8 – Tela do Modelo de Negócios da Empresa.....	94

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Os processos de reflexão, sistematização, planeamento, orçamentação e controlo são elementos fundamentais no panorama de gestão empresarial. A integração de instrumentos críticos de apoio à tomada de decisão surge como uma necessidade estrutural das empresas, permitindo prever com rigor, precisão e com um nível de certeza elevado, qual o seu impacto futuro.

Em linha com esta apreciação surge a conceção de um Plano de Negócios. O desenvolvimento de um instrumento crítico de apoio, que integre um conjunto vasto de conhecimentos, estudos, metodologias e análises, obedecendo a critérios de clareza, realismo e simplicidade, favorece a tomada de uma decisão tão importante como a de investir.

Para um melhor entendimento desta temática e do entrosamento entre os principais elementos estratégicos que permitem dinamizar toda esta envolvência, surge nos próximos pontos, um estudo aprofundado de todos os principais elementos com ligação estrutural ao Plano de Negócios.

1.1. Empreendedorismo

O processo de identificação e análise de oportunidades de negócio é algo intencional pelo ser humano, consistindo numa busca incansável por traduzir uma ideia, uma intenção, um desejo, através de um pensamento criativo e inovador num elemento estrutural, resultando no desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo tecnológico.

Para Sharma e Chrisman (1999, p.17) o empreendedorismo é visto como “aquele fenómeno que abarca ou engloba atos de inovação, renovação ou criação organizacional e que ocorrem dentro ou fora da organização existente.” Sarkar (2010, p.32) refere o empreendedorismo como “qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou nova

iniciativa, tal como emprego próprio, uma nova organização empresarial ou a expansão de um negócio existente, por um indivíduo, equipa de indivíduos, ou negócios estabelecidos.”

O processo de descoberta de oportunidades, a sua evolução e exploração, caracteriza a importância do empreendedorismo na sociedade atual. A presença de atividades empreendedoras desempenham um papel estrutural e dinâmico em todas as economias mundiais, servindo de catalisadores económicos e sociais para as suas indústrias, através da criação de empregos, a introdução da inovação e consequente melhoria contínua de processos e procedimentos, originando um reforço da eficiência através de uma maior concorrência (Pfeifer e Sarlija, 2010, p. 23-41).

Todo este processo de reinvenção do mundo, onde nada é estático (Cone, 2007), abordando o estudo das fontes de oportunidade, do processo da descoberta, da evolução e da exploração de oportunidades, sofre a influência das qualidades e capacidades de um empreendedor, enquanto elemento que possui a vontade de fazer algo diferente ou de maneira diferente, de forma a obter uma vantagem competitiva, num determinado mercado.

O perfil de um empreendedor é caracterizado por uma pessoa que deteta uma oportunidade e cria um negócio, assumindo que os riscos são calculados. A criação de algo de novo ou a modernização de algo existente, inovando em processos ou procedimentos, traduz-se numa ferramenta extremamente multifacetada em termos de desenvolvimento competitivo e económico. Para Chiavenato (2005) o empreendedor é a essência da inovação no mundo, tornando obsoletas as antigas maneiras de fazer negócio. Sendo o processo de criação de um negócio, um processo longo que incorrerá em dúvidas, incertezas, problemas e riscos, o sucesso comercial depende da superação de todos os objetivos delineados, independentemente das dificuldades encontradas e para tal, a confiança nas suas próprias capacidades e ações necessita de ser um fator intrínseco.

A capacidade de iniciar a mudança e não se adaptar a ela, caracteriza a procura constante de novos meios e métodos de inovação, envolvendo incertezas e potenciais riscos, seja na introdução de um novo produto, introdução de um novo método de produção, abertura de um novo mercado, a aquisição de uma nova fonte de oferta de materiais ou a criação de uma nova empresa (Sarkar, 2010, pp.105-120). O espírito de iniciativa, responsabilidade e liderança, traduz-se em competências pessoais de carácter, fundamentais para

influenciar e inspirar os envolvidos na concretização do caminho delineado. Timmons (1994, p.110) propõe a análise do processo empreendedor (ver figura 1) através de três fatores fundamentais: oportunidade, recursos e equipa.

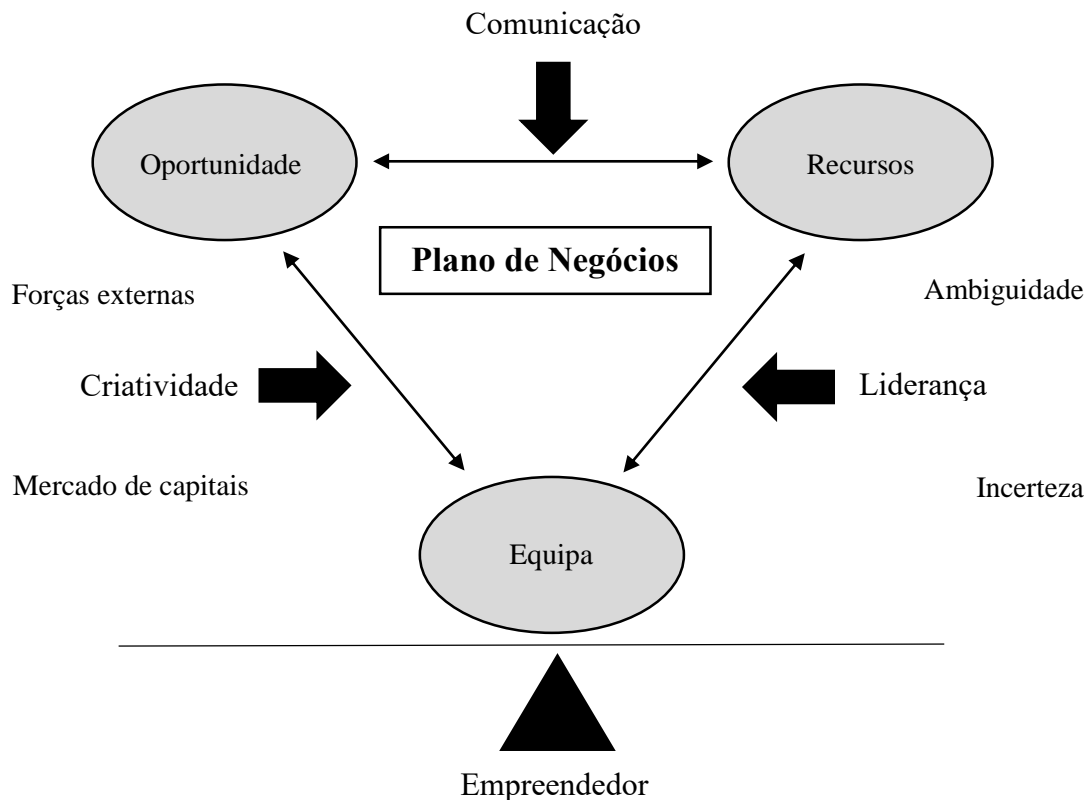


Figura 1 – O Processo Empreendedor

Fonte: Adaptado de Timmons (1994) – *New Venture Creation*, p.110

Neste modelo proposto, o autor indica que o primeiro passo consiste em avaliar a oportunidade, resultante da criatividade e inovação de um conjunto de indivíduos (equipa) que conhecem a tecnologia, o mercado e/ou o enquadramento institucional, decidindo a continuidade ou não da ideia de negócio. Posteriormente, avalia-se como e onde esta equipa irá conseguir os recursos necessários ao negócio, as ações a serem tomadas, a sua implementação e consequente gestão, de forma a criar valor, aproveitando uma boa oportunidade de negócio através do uso eficiente dos recursos reunidos. A existência de incertezas estará presente ao longo de todo o processo e a equipa empreendedora deverá saber lidar com os riscos de forma calculada, analisando as várias possibilidades existentes e as possíveis consequências para o negócio.

O desenvolvimento de oportunidades lucrativas torna-se assim um processo complexo, que requer uma percepção imaculada do meio envolvente, uma assumpção dos riscos associados e confiança nas próprias capacidades de auto-controlo e auto-determinação na gestão de todos os processos que irão influenciar o sucesso de um projeto.

1.2. Plano de Negócios

O Plano de Negócios é um documento inerentemente estratégico. A subjetividade associada à criação de um plano com sucesso, está relacionado com a identificação, estrututuração e organização de elementos-chave, que após a sua interligação permitem criar um documento formal que reúne toda a informação essencial ao processo de investimento. Em linha com esta análise, encontra-se uma descrição específica da temática, nos seguintes pontos do trabalho.

1.2.1. Conceito

O Plano de Negócios é o mapa de um empreendedor para o sucesso da empresa (Kuratko e Cirtin, 1990, pp.24-26). O desenvolvimento estrutural e estratégico de um novo negócio, que tenha a capacidade de se desenvolver, tornar-se competitivo e ser rentável, consiste num processo extremamente complexo. A envolvimento de uma ideia de negócio rentável está associada a um processo criterioso de planeamento estratégico, definição de métodos e metodologias, capacidade organizativa, capacidade de gestão, associadas ao perfil do empreendedor. Toda esta multiplicidade de variáveis interligadas entre si, procurando explorar uma oportunidade rentável de negócio, em que o conhecimento profundo do mercado a explorar seja um fator imperioso, é o princípio base para o estabelecimento de um novo negócio.

A necessidade de interligação entre as diversas variáveis, especialmente a associação entre o planeamento estratégico e toda a envolvente da gestão da empresa, é o ponto de partida para a sua criação. De acordo com Schilit (1987, pp.13-22), o Plano de Negócios consiste num instrumento que permite definir objetivos de curto e longo prazo de uma organização, avaliar a sua situação atual e futura e desenvolver estratégias adequadas para

atingir esses objetivos. Consiste num documento formal que contém uma declaração quanto à missão, a descrição dos produtos ou serviços da empresa, uma análise de mercado, projeções financeiras e uma descrição das estratégias de gestão para atingir os objetivos (Stoner, Freeman e Gilbert, 1995, p.166). Caracteriza-se como um instrumento usado para a solicitação de financiamento junto de potenciais investidores que tem por objetivo a análise da viabilidade do negócio, a partir das principais concepções e alternativas, uma avaliação antecipada antes da implementação da ideia (GesEntrepreneur, 2008, pp.5-6).

As definições referidas pelos autores e pela instituição traduzem uma descrição concisa do Plano de Negócios, permitindo identificar diversos fatores-chave aquando a sua criação:

- Processo de validação de uma ideia, avaliando a viabilidade do negócio;
- Análise do mercado, avaliando todos os aspetos relativamente ao setor do negócio, em especial a identificação e caracterização dos possíveis clientes;
- Instrumento de diminuição de riscos, identificando possíveis ameaças e desafios;
- Descrição pormenorizada do negócio, definindo os objetivos a cumprir, os planos de ação e as estratégias para os implementar, atuando como meio de comunicação entre todos os envolvidos, nas mais diversas etapas da sua criação;
- Avaliação financeira de todo o negócio, permitindo a promoção da empresa a alguns potenciais investidores ou participantes;
- Plano dinâmico, passível de ser atualizado a quaisquer perturbações sociais, ambientais ou económicas, que influenciam direta e indiretamente o negócio.

Este conjunto de fatores-chave é a base de estruturação e apresentação de um Plano de Negócios sustentado, sistematizando toda a informação sobre a identificação, análise, gestão, implementação e os resultados de uma ideia de negócio.

1.2.2. Utilização e Objetivos

O Plano de Negócios possui as bases que servem de suporte ao alcance dos objetivos delineados, fundamentais para garantir a sustentabilidade do negócio. Apesar de não possuir uma estrutura formal, este documento consiste numa ferramenta essencial na

angariação de financiamento junto de potenciais investidores, financiadores ou fornecedores, pelo que a sua estrutura deve de ser formal, objetiva, simples e flexível.

Através do conhecimento de necessidades proveitosas, o Plano de Negócios tendo em vista a criação de valor económico, pode ser criado segundo três diferentes contextos:

- Inicial: aquando o desenvolvimento de um novo negócio, pioneiro em termos de inovação ou apresentando vantagens competitivas face às empresas existentes no mercado;
- Crescimento e expansão: permitindo ao longo do ciclo da empresa criar valor através da análise de investimentos alternativos (novos produtos ou segmentos), angariação de financiamento para a gestão corrente ou para o próprio crescimento ou por um acompanhamento operacional e planeamento estratégico;
- Restruturação: operando medidas a nível operacional e a nível da estrutura de capitais que alterem o comportamento organizacional da empresa.

A reunião de um conjunto de informações necessárias para se conseguir atingir o objetivo do Plano de Negócios caracteriza toda a sua elaboração, contudo existe um conjunto específico de fatores-chave que são lineares ao objetivo da sua criação:

- *Stakeholders*: a criação de um documento permite dar a conhecer aos *stakeholders* (todas as partes que de alguma forma possam influenciar a empresa ou que de certa forma podem ser influenciadas pela existência e ação da empresa, por exemplo diretores, doadores, parceiros de negócio ou clientes) a finalidade do projeto;
- Contexto: a análise a múltiplos elementos contextuais externos ao plano, como a vertente política, económica, social e tecnológica a nível macro e a caracterização do mercado, torna-se essencial em primeira instância na identificação de toda a informação que pode se traduzir em uma ameaça à sua viabilidade;
- Oportunidade: a análise a toda a informação recolhida, tratada e avaliada permite caraterizar a oportunidade identificada, definindo-se o caminho e avaliando-se o potencial de todo o plano;
- Risco e retorno: a identificação e avaliação dos principais fatores e riscos que influenciam a viabilidade do negócio, permite aferir se a oportunidade suplementa o risco de acontecer.

1.2.3. Tipos de Plano de Negócios

O tamanho, forma e estrutura de um Plano de Negócios difere entre si, contudo a mensagem que transmite é linear ao seu público-alvo, na compreensão do negócio e acreditar que os objetivos do plano são exequíveis. A sua criação está muito dependente dos objetivos aquando a sua elaboração. Difere entre a criação de um plano para os primeiros momentos de vida de uma empresa, ou um plano para uso interno da empresa, alinhando os esforços internos em direção aos objetivos estratégicos da organização. Esta multiplicidade de opções caracteriza o Plano de Negócios como um plano que pode assumir a estratégia, a operacionalidade, o investimento, a expansão, o crescimento, como os seus derradeiros objetivos.

Independentemente da sua singularidade, é possível caracterizar o Plano de Negócios em três tipos:

- Plano inicial: irá definir as principais linhas de uma nova ideia de negócio. A sua criação deve definir o tipo de empresa e o rumo a seguir nos primeiros anos da vida do negócio, assim como o serviço para o qual está vocacionado, o mercado, a estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. Este tipo de plano requer a criação de um documento que demonstre as linhas orientadoras de todo o processo de desenvolvimento e consolidação do negócio, procurando captar a atenção dos investidores, na procura por financiamento;
- Plano de expansão: centrando-se numa nova área de negócio da empresa. Pode diferir entre a necessidade ou não de financiamento. Se a sua estrutura for baseada na análise a uma nova ideia, o negócio deverá ser autónomo à empresa, requerendo um conjunto de demonstrações financeiras, independentes da realidade financeira da empresa, servindo como fundamentos operacionais de suporte ao novo projeto;
- Plano de reestruturação: viabilizando a empresa através da exposição da situação financeira atual, das causas e das consequências, de modo a implementar um plano detalhado e concreto, que através de um conjunto de ações bem detalhadas tanto do ponto de vista de recursos humanos como financeiros alinhados a uma equipa

de gestão com as competências e experiência exigidas, permita transformar a realidade existente.

1.2.4. Estrutura

Conforme referido anteriormente, o Plano de Negócios não obedece a um modelo padrão aquando da sua criação, sendo que o seu formato e complexidade estão associados ao tipo de negócio em desenvolvimento e aos seus destinatários. Uma análise mais detalhada à estrutura identificada por diversos autores, como Ernest e Young (2001), Deloitte & Touche (2002), Kuratko (2009) ou Sarkar (2010) na temática de Plano de Negócios, permite aferir a identificação de diversos pontos estruturais que apresentam uma importância acrescida na estrutura formal do Plano de Negócios:

- Sumário executivo: ponto de partida de toda uma estrutura do Plano de Negócios, sendo atribuído uma importância acrescida a este ponto na perspetiva de gerar interesse ao leitor, descrevendo resumidamente a ideia e os aspetos inovadores do plano;
- Descrição da empresa: apresentando uma versão resumida das principais informações e características da empresa, assim como a apresentação de aspetos estratégicos que justifiquem o projeto, o seu desenvolvimento a sua localização, área de alcance;
- Serviço: descrevendo sucintamente os serviços fornecidos pela empresa, analisando os elementos estruturais e as condições que cada serviço apresenta;
- Mercado subjacente: através de uma caracterização do mercado, ao nível da sua dimensão, concorrência, vantagens competitivas e perspetiva de evolução;
- Estratégia comercial: detalhando as estratégias adotadas na análise e implementação do negócio, envolvendo estratégias de preços, comunicação, recursos humanos, marketing, alianças estratégicas e outras necessárias à especificidade do projeto;
- Plano financeiro: demonstração da viabilidade do negócio, através de uma descrição detalhada das projeções financeiras.

A envolvente relacionada com estes pontos estruturais, possui como premissa um fator extremamente importante, que caracteriza o Plano de Negócios, o planeamento estratégico.

1.3. Planeamento Estratégico

O Plano de Negócios centraliza a atenção no planeamento, criando informações de forma a permitir aos empreendedores uma avaliação constante da forma de atuação no mercado, maximizando as oportunidades de ganhos para a empresa e alertando sobre os riscos inerentes à atividade e ao mercado.

Caracterizado como uma ferramenta que possui toda a informação essencial à tomada de decisão, o planeamento estratégico consegue direcionar e centralizar as atividades e os objetivos da empresa, com base na missão corporativa definida, delineando estratégias e projetando a empresa num futuro previamente escolhido.

As crescentes exigências do mercado assim o exigem. Não só no contexto externo, com a globalização dos mercados, a intensificação da concorrência, o aumento das parcerias e as exigências dos clientes, mas no contexto interno também, com a definição de métricas específicas que surjam como elementos estruturantes da gestão, fornecendo um plano para as atividades dentro da organização, essencial no bom funcionamento organizativo.

Segundo Ansoff (1965), a estratégia é a determinação dos objetivos de longo prazo, das políticas e ações adequadas para os atingir e a correspondente afetação de recursos. Jordan et al., (2002) referem que o planeamento estratégico é o processo que conduz à decisão sobre os objetivos da empresa e das estratégias para os atingir. Eduardo Cruz (1988, p.11) fala do planeamento estratégico como um “processo sistemático de tomada de decisões estratégicas que afetam a empresa como um todo, durante largos períodos de tempo.”

A definição estratégica de meios para atingir os fins, é um processo pela qual as organizações interagem e precisam de se adaptar, face às constantes alterações do mercado e do meio envolvente. Este processo envolve que todas as estratégias delineadas sejam avaliadas antes da sua implementação e controladas após esse processo. Deste modo é possível definir quais as melhores estratégias a implementar e realizar um controlo da sua evolução, verificando se os resultados reais não possuem grandes desvios

face aos objetivos previstos. Segundo Future Trends (2005, p.28), a adequação de um planeamento estratégico coerente e eficaz no seio de uma organização, procura:

- Encontrar respostas às ameaças externas;
- Melhorar a compreensão sobre as estratégias dos concorrentes;
- Incrementar a produtividade dos colaboradores;
- Reduzir a resistência à mudança;
- Melhorar a capacidade de prevenção de problemas;
- Incrementar as vendas;
- Melhorar os lucros;
- Aumentar a produtividade.

Este conjunto de objetivos estratégicos, permite a uma organização a criação de valor, conceber um conjunto de decisões que afetem o futuro organizativo, na procura intensiva pela maximização da eficiência e dos recursos, com vista ao desenvolvimento e prospeção económica.

Enquanto o planeamento estratégico se define pelas decisões sobre os objetivos da organização, sintetizando-os a partir da visão e da missão da organização, o controlo de gestão assegura que os recursos são obtidos e utilizados de forma eficaz e eficiente na procura de atingir os objetivos organizacionais traçados (Anthony, 1965).

1.4. Controlo de Gestão

O controlo de gestão é a função que assegura que os objetivos estão a ser cumpridos, medindo os resultados, compara-os com as metas propostas, permitindo a análise de desvios e a introdução de medidas corretivas.

A literatura sobre controlo de gestão é muito vasta, com diferentes abordagens e teorias, contudo é possível definir o controlo de gestão segundo os seguintes autores.

- Jordan et al. (2002, p.17) referem que “o âmbito do controlo de gestão é conseguir realizar a estratégia da empresa pelo desenvolvimento de instrumentos práticos de gestão, concebidos com os gestores e para os gestores.”

- Simons (1995) apud Jordan et al. (2008, p.259) referem que “um sistema de controlo tem como objetivo acompanhar e avaliar a implementação da estratégia, incentivando a comunicação, motivação e alinhamento estratégico das iniciativas operacionais.”
- Kaplan e Norton (2004, p.6) referem que “só se pode gerir aquilo que se consegue medir.”

As citações e referências acima referidas representam o controlo de gestão como um controlo a nível operacional e estratégico. A nível operacional permite desencadear medidas corretivas durante a implementação da estratégia e a nível estratégico permite a correção dos planos dos próximos exercícios da empresa, permitindo controlar custos e garantir níveis altos de produção, produtividade, eficiência e eficácia. Um sistema de controlo de gestão eficaz deve ser concebido e implementado de acordo com a necessidade do gestor, estabelecendo compromissos e influenciando o seu comportamento na persecução dos objetivos estratégicos da empresa. O recurso a instrumentos que permitam ao gestor estabelecer e aceitar objetivos, planear a forma de os alcançar e realizar a sua monitorização através do grau de cumprimento dos mesmos é fulcral neste processo. Estes instrumentos consistem:

- Plano Operacional: constituído por um conjunto de projetos e ações de forma a alcançar os objetivos estratégicos propostos;
- Orçamento Operacional: permite a operacionalização do plano operacional, composto por elementos de natureza económica e financeira (previsões de vendas, produção, custos, despesas de funcionamento);
- Controlo Orçamental: exercido por meio de relatórios de desempenho, que consistem numa comparação entre o que foi planeado ou orçamentado e o resultado real, salientando e analisando os desvios, por forma a identificar-se as causas e adotar-se as medidas corretivas necessárias;
- *Tableau de Bord* (TDB): trata-se de um sistema de monitorização de desempenho, orientado para a análise do cumprimento das metas, com a finalidade de agir preventivamente, corretivamente e na ótica da melhoria, focando-se na perspetiva financeira da empresa;
- *Balanced Scorecard* (BSC): permite a clarificação e a tradução da estratégia, delineando objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores históricos e previsionais e entre perspetivas de

atuação externas e internas, que permitem definir a estratégia de uma empresa em indicadores específicos que informem sobre a consecução dos objetivos;

- Organização em Centros de Responsabilidade: permite a estruturação empresarial em centros com relações de dependência entre diversas áreas (centros de custo, de receita, de resultados ou de investimento), propagando a motivação dos gestores a implementarem a estratégia da organização, de modo a facilitar o cumprimento dos objetivos de forma eficaz e eficiente, promovendo o alinhamento com os objetivos estratégicos;
- Sistema justo de Preços de Transferência Interna (PTI): Regula as transações de bens e serviços entre centros de responsabilidade, permitindo avaliar os recursos consumidos e dar informação de gestão relevante, promovendo o alinhamento das decisões dos gestores;
- Instrumentos de Diálogo: Mecanismos de comunicação, promovendo o diálogo entre os envolvidos em relação à análise da informação de gestão, de forma a se assumir responsabilidades e definir medidas de correção.

2. RISCOS DO NEGÓCIO

Após o enquadramento teórico da temática envolvente ao Plano de Negócios pretende-se de seguida enquadrar aspetos estruturantes do próprio plano que analisem os riscos externos e internos do negócio.

2.1. Análise Externa

A análise externa surge como uma necessidade da empresa em identificar elementos provenientes do mercado e do meio envolvente analisando as principais perspetivas de evolução do mercado em que a empresa atua. A identificação das oportunidades externas que podem constituir ameaças à empresa é um processo essencial de modo a estar preparado a mitigar os possíveis riscos que estão fora do controlo da empresa, em oportunidades para a empresa, desenhando estratégias que se possam transformar em oportunidades de negócio.

Para uma melhor compreensão dos elementos externos à empresa, segue-se uma distinção entre duas análises: análise do meio envolvente contextual e análise do meio envolvente transacional.

2.1.1. Análise do Meio Envolvente Contextual

Esta análise permite identificar fatores que condicionam as atividades da empresa numa perspetiva macro ambiental. Para a caracterização do meio envolvente contextual foi utilizada a análise defendida por Johnson e Scholes (2006), a análise PEST (*Political, Economic, Social, Technological*), permitindo estudar variáveis segundo quatro contextos:

- Contexto político: análise das políticas governamentais, da estabilidade política, das regulamentações e legislação do setor que influenciam a posição da empresa no setor;
- Contexto económico: análise de indicadores económicos a nível do setor e a nível nacional que possam afetar a perspetiva do negócio e a rentabilidade da empresa;
- Contexto sociocultural: análise de fatores demográficos, valores sociais, valores culturais e de movimentos ambientalistas que possam afetar a estratégia da empresa;
- Contexto tecnológico: análise de novas tecnologias, novos procedimentos, avanços na ciência, políticas de qualidade, certificação, influenciando o desempenho e atividade da empresa.

2.1.2. Análise do Meio Envolvente Transacional

Em oposição à análise macro ambiental referida anteriormente, a análise do meio envolvente transacional engloba fatores a nível micro ambiental, retratando elementos que se relacionam na indústria onde a empresa atua:

- Parcerias: identificação e análise dos potenciais parceiros estratégicos que afetam as atividades da empresa;

- Concorrentes: identificação e análise dos concorrentes atuais e potenciais, comparando indicadores de gestão que possam afetar a atividade da empresa;
- Fornecedores: identificação e análise aos agentes económicos que fornecem os bens necessários à atividade da empresa.

2.1.3. Análise da Indústria

A análise da indústria permite avaliar a potencialidade de uma empresa aquando a sua entrada no novo mercado. Através de uma análise específica do setor é possível avaliar as suas condicionantes e atratividade permitindo à empresa a sua adaptação e consolidação no setor. Um método de análise da atratividade de uma indústria consiste no modelo das cinco forças desenvolvido por Michael Porter, permitindo uma avaliação qualitativa dessas forças, consistindo num elemento fulcral para a análise do setor.

2.1.3.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Compreender as mudanças do meio envolvente ajuda a adaptar de forma mais eficaz o modelo de negócio a elementos com interesse direto para a empresa, sejam os consumidores, os fornecedores, os concorrentes ou a comunidade. Neste sentido, o modelo criado por Porter (1986), constitui uma ferramenta de análise do ambiente externo onde uma empresa opera e permite mensurar a atratividade e a competitividade de uma empresa (Porter, 1998). As cinco forças da análise de Porter incluem as ameaças impostas por novos produtos que podem ser lançados, as ameaças impostas por empresas rivais e por novas empresas que possam aparecer no mercado e por outro lado o poder que é imposto pelos fornecedores e pelos clientes. Esta análise estratégica permite analisar as decisões estratégicas levadas a cabo pela empresa para alcançar o seu objetivo, ser competitiva por via do aumento da sua rentabilidade relativa, sendo a empresa mais bem-sucedida quanto mais competitiva for ao nível das cinco forças de Porter.

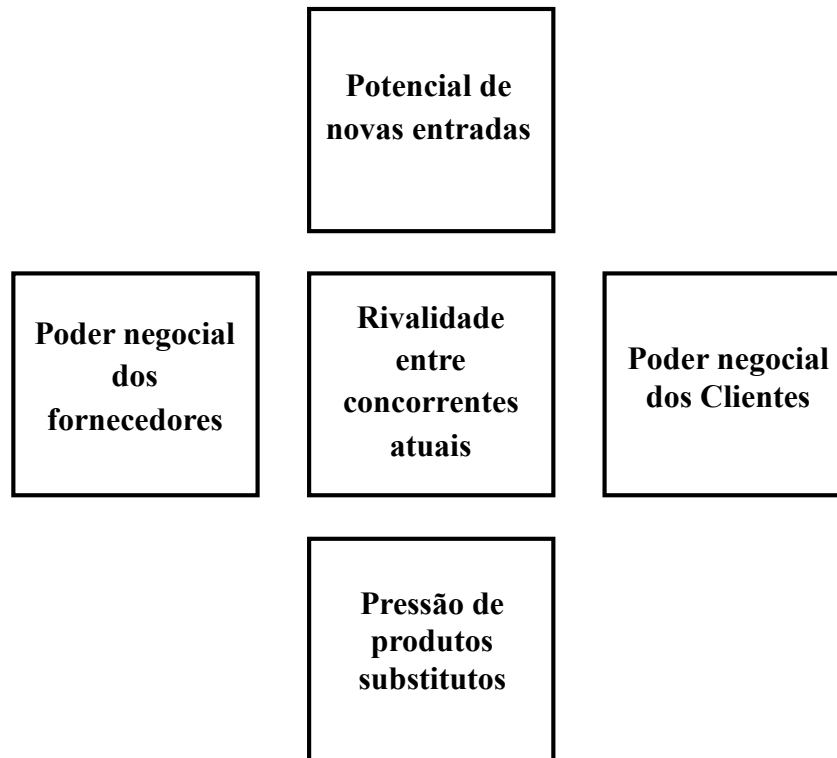


Figura 2 - Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (1996) - Vantagem Competitiva, p.4

2.2.Análise Interna

A análise interna pretende integrar os elementos que interagem diretamente com a empresa. A sua identificação permite entender o potencial do negócio, reconhecendo as suas principais vantagens competitivas e perceber simultaneamente quais as suas limitações, traçando estratégias para minimizar ou mesmo eliminar os pontos fracos da estrutura organizativa. Para este estudo foram realizadas três análises distintas: análise de riscos, análise dos *stakeholders* e a análise SWOT.

2.2.1. Análise de Riscos

Os riscos referem-se à probabilidade de ocorrência de um acontecimento específico, englobando uma possibilidade de ganho e uma possibilidade de perda (consequências).

A sua ocorrência surge como função de diversos fatores, nomeadamente, natureza do perigo, possibilidade e probabilidade de ocorrência e magnitude de exposição, diferindo entre organizações. De acordo com o COSO (2007, p.4), o risco é a “possibilidade de um evento ocorrer e afetar negativamente a realização dos objetivos.” Hull (1992, pp.3/1-317) refere que o risco traduz a incerteza e o seu impacto. A incerteza, por si só, não conduz ao risco, é a incerteza aliada ao impacto das consequências que leva a situações de risco. Linsmeier e Pearson (1996, p.44) retratam a ligação entre o risco de um negócio a fatores como decisões de investimentos estratégicos, assim como a estratégias de marketing, competição de mercado e incertezas quanto ao comportamento das vendas.

O nível de incerteza que todas as entidades enfrentam, obriga a calcular com exatidão a probabilidade de ocorrência de determinados acontecimentos e os impactos inerentes. Esse processo ocorre através de uma gestão de riscos. Para Silva e Torres (2010), a gestão de risco é uma peça fundamental para o planeamento de qualquer atividade, essencial para prevenir erros de planeamento de forma inexplicável. A necessidade de por em prática técnicas vocacionadas para a criação e preservação de valor, através da identificação e avaliação da probabilidade de ocorrência de riscos e do seu impacto, é extremamente importante para fortalecer a estrutura empresarial e tornar as empresas menos voláteis a estas situações. A implementação empresarial de uma gestão de riscos surge como uma ferramenta de diferenciação e de aumento de competitividade, permitindo ter uma visão estruturada dos processos de negócio, estruturando a cadeia de valor e constituindo um valioso instrumento de suporte ao processo de decisão.

A primeira análise de risco mostra-se fundamental na identificação específica das incertezas que podem afetar, positiva ou negativamente o negócio, uma vez que esta análise é um dos principais indicadores da viabilidade do negócio. A gestão eficaz de um risco consiste na criação de um plano de gestão de riscos concebido para prever, minimizar e eliminar os riscos inerentes ao negócio/empresa de forma a proteger pessoas, bens e capital. Este plano envolve:

- Identificação dos riscos: enumeração dos diversos riscos relacionados com o negócio/empresa. Os riscos podem ser identificados a partir de fatores ambientais, da indústria ou da própria empresa (pessoal, processo, tecnologia) e de toda a sua envolvente (fatores económicos, meio ambiente, políticos, sociais ou tecnológicos);

- Consequências dos riscos: caracterização dos efeitos negativos que cada risco pode ter na estrutura global do negócio/empresa;
- Probabilidade: classifica cada risco de acordo com a sua probabilidade de acontecer, através de uma escala (Muito alta, Alta, Média, Baixa, Muito baixa);
- Impacto: permite avaliar o impacto que o risco, a acontecer, teria no negócio/empresa, através de uma escala (Muito alto, Alto, Médio, Baixo, Muito baixo);
- Prioridade: estabelece combinações de probabilidade e impacto, de modo a se estabelecer um método que possibilite priorizar os riscos. A classificação dos riscos varia com as cores verde, amarelo ou vermelho, de acordo com a seguinte matriz;

Probabilidade	Muito alta					
	Alta					
	Média					
	Baixa					
	Muito Baixa					
		Muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Muito alto
		Impacto				

Figura 3 – Mapa de Risco

Fonte: Adaptado de COSO (2012) – *Risk Assessment in Practice*, p.15.

- Resposta ao risco: são estabelecidas medidas de resposta ao risco consoante a prioridade atribuída a cada risco, através de uma escala (Aceitar, Evitar e Rejeitar);
- Ações corretivas: são medidas tomadas de forma a reduzir/eliminar a possibilidade de ocorrência de um risco.

A aplicação desta metodologia permite um conhecimento específico dos riscos nas fases fulcrais do negócio, na fase de definição estratégica, na fase de concretização/implementação do negócio e nos riscos de gestão da empresa.

2.2.2. Stakeholders

Os *stakeholders* são todos os elementos que possuem a capacidade de influenciar direta ou indiretamente a performance da empresa, influenciando ou sendo influenciados pela criação e desempenho da mesma. Esta relação de simbiose implica que a empresa tenha uma grande responsabilidade na defesa do interesse de todos os *stakeholders*, sendo importante a sua identificação e reunião em grupos homogêneos de forma a definir meios e métodos de defesa dos seus interesses, estabelecendo relações que procurem o benefício de toda a envolvente organizacional (Mitchell et al., 1997, pp.853-886).

A identificação e caracterização dos *stakeholders* é um processo crucial, de permitindo entender a influência que cada *stakeholder* tem do ponto de vista ético, social ou financeiro no negócio, dado que nem todos os *stakeholders* têm a mesma importância ou peso para com a organização. A interação constante entre a empresa e cada um deles torna-se numa medida essencial, tendo em conta que todos os *stakeholders* têm o direito de participar ou de ser ouvidos, quando existem processos de tomadas de decisão, sendo este grau de importância dependente do controlo que cada *stakeholder* tem sobre os recursos da empresa. Este processo é extremamente importante, contribuindo para a realização de uma gestão estratégica que permita a criação de valor para a empresa.

2.2.3. Análise SWOT

O termo SWOT é composto pelas iniciais das palavras “Strengths” (pontos fortes), “Weaknesses” (pontos fracos), “Opportunities” (oportunidades) e “Threats” (ameaças), consistindo numa técnica simples e eficaz de identificação dinâmica dos principais elementos que caracterizam a posição estratégica da empresa ou do negócio em análise. Através deste método é possível integrar informação relacionando duas análises, a análise do meio envolvente (externa), que permite identificar aspetos positivos e negativos ao sucesso do negócio e uma análise da empresa (interna), permitindo determinar os pontos fracos (desvantagens internas) e os pontos fortes (vantagens internas) face aos potenciais concorrentes. A promoção de um conhecimento mais aprofundado da realidade empresarial é realizada na interpretação e interligação das quatro variáveis referidas:

- **Forças:** representam os recursos ou capacidades que a organização pode usar, de uma forma eficaz, permitam atingir os seus objetivos e um melhor desempenho do que a concorrência, contribuindo para a obtenção de lucros e no alcance de uma posição mais forte no mercado;
- **Fraquezas:** revelam as limitações que uma organização está sujeita e que comprometem o desempenho eficaz da sua atividade, existindo a necessidade de se efetuarem correções de forma a minimizar ou eliminar os possíveis impactos;
- **Oportunidades:** descrevem oportunidades de melhorias e de crescimento empresarial, procurando atingir o sucesso empresarial;
- **Ameaças:** representam as situações com um nível de prejuízo acrescido à organização. São fatores externos à organização que influenciam negativamente e que estão normalmente associados a situações e eventos que podem afetar negativamente e criar constrangimentos à prossecução dos objetivos organizacionais.

Contexto Externo \ Contexto Interno	Forças (<i>Strengths</i>)	Fraquezas (<i>Weaknesses</i>)
	Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Threats</i>)
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Tirar o máximo partido das forças para aproveitar ao máximo as oportunidades detetadas	Minimizar os efeitos negativos das fraquezas e simultaneamente aproveitar as oportunidades emergentes
Ameaças (<i>Threats</i>)	Tirar o máximo partido das forças para minimizar o efeito das ameaças detetadas	Minimizar ou ultrapassar as fraquezas, tanto quanto possível, fazendo face às ameaças

Figura 4 – Modelo de Análise SWOT

Fonte: Adaptado de Piercy e Giles (1989) - *Making SWOT Analysis Work*, pp.5-7.

2.3. Análise ao Modelo de Negócio

O modelo de negócio desempenha um papel vital para o sucesso de uma organização, definindo a forma como a empresa gera, obtém e proporciona valor. A estruturação dos recursos, processos, a sua estrutura financeira e económica, as propostas de valor e a

forma como vai chegar aos clientes, são objetivos empresariais fulcrais de modo a atingir a sustentabilidade desejada. Para Morris et al. (2005, pp.726-735), um modelo de negócio representa um conjunto de decisões interrelacionadas nas áreas da estratégia de risco, arquitetura e economia, de modo a criar uma vantagem competitiva sustentável em mercados definidos.

Diversos autores na literatura abordam a temática de um modelo de negócio, defendendo que a sua composição deve de seguir a seguinte estrutura:

- Proposta de valor, Modelo de receitas, Oportunidade de mercado, Ambiente competitivo, Vantagem competitiva, Estratégia de mercado, Desenvolvimento organizacional e Equipa de gestão (Ghosh, 1999, pp.101-115);
- Proposta de valor, Cliente, Processos internos/competências, Posição externa, Modelo económico e Fatores pessoais/investidores são os principais elementos estruturais (Morris et al., 2005, pp.726-735);
- Rede de valor, cliente, proposta de valor, capacidades, receita/preços, custo e lucro (Kim e Mauborgne, 2000, pp.135-137);
- Propostas de valor, Segmentos de clientes, Canais, Relações com os clientes, Atividades-chave, Recursos-chave, Parcerias-chave, Estrutura de custos e Fluxos de rendimento (Osterwalder, 2004).

São vários os instrumentos que permitem a construção de um modelo de negócio. Contudo, aquando a construção de um negócio, oriunda apenas de uma ideia e traduzida numa plano de negócios, a abordagem realizada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010) permite introduzir um cariz inovador inerente a todo o conceito e desenvolvimento estratégico do negócio, utilizando um modelo de análise capaz de avaliar de forma integrada todas as áreas do modelo de negócio.

3. ANÁLISE VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

O estudo de viabilidade económica e financeira é fundamental para avaliar a criação de uma nova empresa, determinado a mais-valia de um projeto de investimento. Este elemento é fundamental no processo de tomada de decisão, permitindo apreciar quantitativamente o potencial do negócio em desenvolvimento, avaliando o seu impacto

do ponto de vista económico-financeiro. A análise à realidade da empresa, do seu planeamento estratégico traduzido em ações e respetivos custos ou receitas, permite criar uma série de pressupostos quantificáveis permitindo ao promotor apurar a viabilidade do negócio apresentado. Para a análise da viabilidade do negócio, foram considerados três critérios de rentabilidade, como suporte de decisão à criação do negócio.

3.1. Valor Atual Líquido – VAL

Este indicador de rentabilidade aglomera os fluxos líquidos atualizados gerados pelo projeto. Este conceito pode ser entendido como a quantificação do efeito do investimento na riqueza de uma empresa, na ótica de maximização da riqueza. A fórmula genérica para o cálculo do VAL, é dada pela seguinte expressão:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + k)^t}$$

(Equação 1)

Fonte: Silva (2015)

Onde:

- t , é o número do período;
- n , é o número total de períodos da vida útil do projeto ou do horizonte temporal da análise;
- CF_t , é o valor do Cash Flow, positivo ou negativo, gerado pelo projeto no período t ;
- k , é a taxa de atualização.

O cálculo deste indicador de rentabilidade pode ser adaptado de acordo com a ótica de avaliação pretendida:

- Ótica do Investidor: apurando os meios financeiros líquidos gerados pelas atividades da empresa, pelo investimento e pelo financiamento externo

(pertencente aos sócios), que ficam disponíveis para os seus acionistas ou sócios. Nesta ótica é importante determinar o Fluxo de Caixa Livre (FCL) para os acionistas (avaliação económica);

- Ótica do Projeto: apurando os fluxos provenientes da exploração do projeto (os *cash-flows* operacionais), comparando-se com a totalidade dos investimentos em ativos fixos e fundo de maneo necessários à sua obtenção (*cash-flows* de investimento). Não se considera a forma de financiamento utilizado, sendo o *cash-flow* relevante, o chamado Fluxo de Caixa Operacional Líquido (FCOL) (avaliação financeira).

Da aplicação do VAL a um projeto isolado, existem três cenários possíveis:

- $VAL > 0$
A decisão de investir no projeto é viável. Significa que o capital investido é integralmente recuperado ao longo da vida útil do projeto, obtendo-se um ganho adicional em capital, cujo valor corresponde ao valor do VAL.
- $VAL = 0$
Constitui o ponto de indiferença. O projeto recupera e remunera os capitais, cobrindo também os riscos, contudo existe uma grande probabilidade do projeto se tornar inviável.
- $VAL < 0$
O projeto é economicamente inviável, devendo ser rejeitado.

3.2. Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)

A Taxa Interna de Rendibilidade representa a taxa máxima de rendibilidade do projeto. Traduz a taxa que o investidor obtém em média em cada ano sobre os capitais que se mantêm investidos no projeto, enquanto o investimento inicial é recuperado progressivamente, ou seja, a taxa de rendibilidade periódica do capital investido. O seu cálculo pode ser efetuado, igualando a expressão do VAL a zero:

$$VAL = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + TIR)^t} = 0$$

(Equação 2)

Fonte: Silva (2015)

Este indicador de rentabilidade, complementa-se com o indicador do VAL, principalmente em decisões entre projetos simples e convencionais:

- $VAL \geq 0$ quando $TIR \geq$ taxa de custo do capital (k), indica que o projeto é viável;
- $VAL < 0$ quando $TIR <$ taxa de custo do capital (k), indica que o projeto não é viável pois a taxa de retorno exigida pelos investidores é superior à taxa máxima que o projeto pode apresentar.

3.3. Período de Recuperação do Investimento – *Payback Period* (PRA)

O período de recuperação do investimento permite aferir o período de tempo necessário para que os fluxos gerados pelo projeto cubram na totalidade o investimento que foi realizado para os obter. Este indicador de liquidez do projeto, indica a rapidez com que o capital investido é recuperado, representando uma variável significativa para os promotores do negócio, em decisões de investimento. Este indicador não faz qualquer referência à rentabilidade do investimento, sendo calculado através da expressão:

$$\sum_{t=1}^n \frac{\text{Cash Flow Líquido}}{(1 + k)^t} = I_0$$

(Equação 3)

Fonte: Silva (2015)

CAPÍTULO II

ENQUADRAMENTO DO SETOR FLORESTAL AO PLANO DE NEGÓCIOS

A elaboração de um plano de negócios é um processo complexo que requer a construção de um conjunto de elementos que influenciem e sirvam de suporte à definição estratégica da empresa. Este capítulo pretende retratar esses elementos, permitindo fazer um enquadramento do setor florestal e analisar diversos estudos sobre o planeamento estratégico da empresa a nível da sua localização geográfica e da sua posição no setor florestal, permitindo a criação de metodologias que estruturem a base estratégica da empresa.

1. IMPORTÂNCIA DO SETOR FLORESTAL

O atual contexto económico nacional, destacando o período de recessão económica (2008-2013) que Portugal enfrentou, provocou uma alteração grave no panorama social e económico da maioria das empresas nacionais, resultando em perdas acrescidas em termos económicos ou inclusive no seu encerramento. A necessidade exigida de aprimorar atividades, processos e procedimentos aliado ao desenvolvimento de novos meios e métodos de inovação, tornou-se uma exigência essencial nas organizações, de forma potencializar o seu desenvolvimento e consequente prosperidade económica, fatores-chave na obtenção de sucesso empresarial.

Falar em sucesso, é obrigatório falar de uma das áreas com maior riqueza do nosso país, a área florestal. Com um vasto património, as florestas portuguesas são um dos principais catalisadores, a nível socioeconómico, pelo fornecimento de múltiplos produtos lenhosos e não lenhosos e inerentes serviços praticados nas mais diversas indústrias, contribuindo parcialmente para o desenvolvimento sustentável do país e a nível ambiental, pelas funções de proteção do solo contra a erosão, de controlo do ciclo e da qualidade da água, entre outros. Com uma vasta riqueza em flora, as florestas portuguesas dão resposta a cada um dos pilares do desenvolvimento sustentável, a economia, a sociedade e o ambiente.

1.1. Caracterização do Panorama de Gestão Florestal

A densidade de flora como pequenas árvores, arbustos ou plantas, onde se destacam as espécies classificadas por lei como invasoras (espécies não indígenas que desequilibram a estrutura ou o funcionamento de um sistema ecológico), como a acácia-mimosa (*Acacia dealbata*), acácia-de-espigas (*Acacia longifolia*), acácia-da-austrália (*Acacia melanoxylon*), acácia (*Acacia saligna*), cana (*Arundo donax*), háqueas-folhas-de-salgueiro (*Hakea salicifolia*), háqueas-picante (*Hakea sericea*) e as espécies florísticas não invasoras mas com uma grande densidade a nível nacional, como a amoreira-silvestre (*Rubus fruticosus*), fetos (*Pteridium aquilinum*), gramíneas como a espécie cabelo-de-cão (*Poa annua*), giestas (*Spartium junceum*), tojo (*Ulex europaeus*), urze (*Erica arborea*) e a carqueja (*Pterospartum tridentatum*) são espécies que possuem uma grande capacidade de rebentação e propagação, sendo consideradas a segunda maior causa de perda de biodiversidade a nível global, condicionando a maximização de ganhos produtivos em povoamentos florestais de florestas de produção afetando também as florestas de conservação, devido à suscetibilidade ao risco de incêndio.

O fogo é um fator ecológico profundamente enraizado na História Natural e Humana. Para que um fogo comece e se propague é necessário que haja vegetação combustível, condições meteorológicas apropriadas e fontes de ignição. A vegetação e a meteorologia são sobretudo condicionadas pelas características edafoclimáticas e topográficas de cada região, mas a ignição de fogos está sobretudo dependente da atividade humana, sendo deste modo considerado um dos principais obstáculos ao desenvolvimento da floresta portuguesa (Portela, 1993). A gestão dos povoamentos florestais torna-se assim essencial não só no aspeto produtivo e consequentes benefícios económicos mas também na proteção do meio ambiente, da fauna e de todas as atividades florestais adjacentes, como a caça ou a apicultura.

Segundo o Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas (ICNF), Portugal tem mais de um terço do seu território coberto com florestas e bosques (35,4%), sendo o eucalipto a principal ocupação florestal do Continente em área (812 mil hectares), o sobreiro a segunda (737 mil hectares), seguido do pinheiro-bravo (714 mil hectares). Numa outra perspetiva, a frequência de incidências de fogos florestais aumentou drasticamente nas últimas décadas e Portugal tem a maior taxa de incidência de incêndios florestais em toda a Europa. De acordo o ICNF, entre os anos de 2000 e 2013, ardeu na

superfície terrestre de Portugal, uma média de 118.466 hectares através de 23.694 ocorrências de incêndios.

Relacionado com os dois pontos referidos anteriormente, está o fato de as espécies denominadas como invasoras terem uma alta resposta regenerativa e de propagação após incêndio, sobretudo através de fatores climáticos e de erosão. A sua regeneração apresenta dois tipos de respostas distintas em relação às comunidades vegetais: as espécies com aptidão para regenerar vegetativamente, que possuem capacidade para emitir rebentos, com origem em tecidos que resistiram ou não foram atingidos pelas altas temperaturas e uma outra constituída pelas espécies que apenas podem regenerar por semente, apresentando uma tolerância elevada ao calor. A gestão apropriada das florestas portuguesas, adotando meios e técnicas de controlo que erradiquem por completo a regeneração destas espécies é fulcral, de forma a maximizar todo o potencial produtivo, permitindo a recolha de todos os benefícios ambientais e económicos, esperados pelos mais diversos produtores.

1.2. Caracterização do Mercado dos Produtos Fitofarmacêuticos

No ano de 2013 foi implementado o Decreto-lei n.º 26/2013, que alterou por completo o mercado dos produtos fitofarmacêuticos. Uma atividade que até à data, não tinha regulamentação que garantisse a sua aplicação em total sintonia com as leis ambientais, passou a ser uma atividade com um nível de regulamentação extremamente exigente. Esta lei introduziu alterações nas atividades de distribuição, venda e aplicação de produtos fitofarmacêuticos para uso profissional e de adjuvantes de produtos fitofarmacêuticos (substâncias ou preparações que se destinam a ser misturadas com um produto fitofarmacêutico) definindo os procedimentos de monitorização à utilização dos produtos fitofarmacêuticos.

A aplicação de produtos fitofarmacêuticos e dos seus adjuvantes passou a ser um processo restrito. A partir do dia 26 de Novembro de 2015, a sua aplicação irá passar a ser exclusiva de utilizadores profissionais (profissionais que tenham concluído com sucesso o curso para Aplicadores de Produtos Fitofarmacêuticos (Herbicidas, Inseticidas, Fungicidas)), por via terrestre ou aérea, destinada a explorações agrícolas e florestais, zonas urbanas, zonas de lazer e vias de comunicação. O recurso a empresas de prestação de serviços de

aplicação terrestre de produtos fitofarmacêuticos devidamente autorizados pela Direção-Geral de Alimentação e Veterinária (DGAV), nos termos previstos no art.º 19.º da Lei n.º 26/2013, passa a ser uma necessidade fulcral no mercado de gestão florestal.

Relativamente ao setor florestal, existe um conjunto de restrições gerais à aplicação de produtos fitofarmacêuticos nas explorações agrícolas e florestais:

- É proibida, em todo o território nacional, aplicação de produtos fitofarmacêuticos:
 - Não autorizados pela DGAV;
 - Não respeite as indicações e condições de utilização expressamente autorizadas ao abrigo dos artigos 51.º ou 53.º do Regulamento (CE) n.º 1107/2009;
 - Não respeite as indicações e condições de utilização autorizadas e expressas no rótulo das respetivas embalagens.
- É proibida a sua aplicação aérea;
- A partir de 26 de novembro de 2015, os produtos fitofarmacêuticos apenas podem ser aplicados, incluindo para fins experimentais e científicos, por aplicadores habilitados e como tal identificados, nos termos do artigo 25.º;
- A aplicação de produtos fitofarmacêuticos deve obrigatoriamente cumprir:
 - As normas e os critérios para a delimitação de perímetros de proteção de captações de águas subterrâneas destinadas ao abastecimento público (Decreto-Lei n.º 226A/2007, de 31 de maio);
 - As medidas de proteção das captações de água e condicionantes a adotar nas zonas de infiltração máxima (Decreto-Lei n.º 130/2012, de 22 de junho);
 - O regime de proteção das albufeiras de águas públicas de serviço público e das lagoas ou lagos de águas públicas (Decreto-Lei n.º 26/2010, de 30 de Março);
 - A titularidade dos recursos hídricos, no que respeita à proteção das zonas integradas no domínio hídrico (Lei n.º 54/2005, de 15 de novembro).

As restrições ambientais, regras, medidas de redução do risco, segurança e armazenamento encontram-se detalhadas de acordo com o Decreto-Lei n.º 26/2013. A sua aplicação tem controlos de registos de aplicação, designadamente o preenchimento de um documento de aplicação, que contém as seguintes variáveis:

- Nome do aplicador;
- Número de autorização de exercício de atividade do estabelecimento de venda onde o produto fitofarmacêutico foi adquirido;
- Nome comercial do produto fitofarmacêutico;
- Número autorização de venda;
- Área tratada;
- Cultura/plantas visadas;
- Inimigo ou finalidade para a qual o produto fitofarmacêutico foi usado;
- Data, dose/concentração, volume de calda aplicado.

Em Portugal existe uma listagem de produtos fitofarmacêuticos com autorização de venda, no sentido de facilitar a consulta, por parte das entidades interessadas, dos produtos fitofarmacêuticos com venda autorizada. De acordo com as necessidades da empresa, e tendo em conta uma matriz de aplicação criada para a gestão florestal (ver anexo 1), foram definidos dois produtos fitofarmacêuticos, devidamente autorizados, os herbicidas Roundup UltraMax e Piton Verde.

ROUNDUP ULTRA MAX

É um herbicida sistémico (substância ativa é absorvida pelas folhas e partes verdes da planta e rapidamente deslocada das partes aéreas até às raízes) de pós-emergência para combater infestantes anuais e vivazes em diversas culturas. A sua composição consiste:

- Sal de potássio de glifosato: 35,5% por peso;
- Eteramina etoxilada: 6% por peso;
- Água e ingredientes em menor proporção: 58,5% por peso.

Sendo completamente miscível em água, este líquido não é inflamável, não tem propriedades explosivas ou de ponto de ebulição ou fusão, considerando-se um produto estável sob condições normais de manuseamento e armazenagem.

PITON VERDE

É um herbicida sistémico não residual de largo espectro de ação que, pela sua especial formulação, combina uma elevada eficácia com um excelente perfil ecotoxicológico. As suas características consistem:

- Substância ativa: glifosato (sob a forma de sal de isopropilamónio);
- Teor: 360g/l ou 31% (p/p);
- Tipo de Formulação: solução concentrada (SL).

Este líquido é isento de Classificação Toxicológica e Ambiental, apresentando um rótulo da embalagem sem símbolos de perigo, pictogramas e sem frases de risco. Trata-se de um produto absolutamente biodegradável no solo, rapidamente transformado em compostos naturais como o H₂O, CO₂ ou componentes azotados, estando classificado como não perigoso para o Homem quer por inalação, ingestão ou contacto.

1.3. Aplicabilidade do Plano de Negócios ao Setor Florestal

O Plano de Negócios proposto consiste em criar uma empresa de prestação de serviços do ramo florestal, especializada na aplicação de produtos fitofarmacêuticos e na realização de trabalhos manuais e mecânicos na gestão de espécies herbáceas, arbustivas ou arbóreas e em ações de consultoria para todos os produtores florestais. Estas intervenções seriam efetuadas em terrenos particulares e propriedades privadas, sobretudo com carácter florestal em detrimento das áreas agrícolas.

A ideia de negócio é fundamentada pela procura de novas formas de rentabilizar, dinamizar e desenvolver o potencial que a indústria florestal oferece. As condições ambientais favoráveis ao crescimento das principais espécies florestais (eucalipto, pinheiro bravo, sobreiro), dispersas pelas diferentes condições edafoclimáticas (solo e clima) do país, a procura por melhores métodos de maximização dos potenciais produtivos, seja através de métodos inovadores no desenvolvimento de espécies melhoradas ou sobretudo na gestão dos diferentes povoamentos florestais, com meios mecânicos, manuais ou químicos, são condições chave ao desenvolvimento da indústria florestal.

A existência a nível nacional de poucas empresas que ofereçam uma gama especializada de serviços com as melhores práticas e técnicas de gestão florestal, adequando as suas

propostas de valor às exigências do mercado e sobretudo ao cliente, são elementos essenciais na realização de uma gestão apropriada das propriedades ou terrenos dos produtores nacionais, sejam eles grandes ou pequenas empresas ou mesmo produtores privados, de forma a maximizar todo o seu potencial produtivo, cumprir as leis ambientais, ou dando resposta a eventuais problemas, em que se destaca a possível ocorrência de incêndios florestais.

Sendo este plano orientado para a prestação de serviços, o grau de intangibilidade associado a este tipo de serviços atribui um conjunto de características intrínsecas que vão influenciar o processo estratégico do plano. Esta perspetiva vai influenciar e determinar a postura da empresa face ao mercado, entregando serviços de gestão florestal aos clientes de acordo com as suas necessidades em detrimento de uma perspetiva de oferta de serviços pré-definidos que não representem qualquer valor. A estratégia do plano torna-se assim diferente, na medida em que a descrição do serviço e a sua forma de execução é passível de ser descrita, mas o pormenorização torna-se impossível de descrever, dada a componente de criatividade e incerteza associadas a cada tipo de serviço, resultante das mais diversas especificações dos serviços e na dependência exclusiva da mão-de-obra no cumprimento dos serviços oferecidos. Esta abordagem vai influenciar múltiplos fatores ao longo da criação do plano de negócios, nomeadamente aspetos financeiros e sobretudo aspetos estratégicos.

2. PLANO GEOGRÁFICO

A definição de uma estratégia de localização da empresa é uma das bases estruturais do negócio. A integração de dados geográficos e dados específicos e técnicos do negócio, diretamente ligados a variáveis ambientais, físicas e sociais permite estabelecer um conhecimento crítico de todas as condições fulcrais à concretização deste plano.

O ponto de partida de análise deste conjunto de dados consiste na definição e consequente caracterização das principais variáveis geográficas influenciadoras do negócio. A necessidade de caracterizar o impacto que o negócio pode ter em qualquer região do país, analisando a positividade ou negatividade de cada uma dessas variáveis, tem em conta três objetivos fundamentais da empresa: aquisição do maior número de clientes possível, maximização do potencial da empresa e redução de custos.

Especificamente, foi definido um conjunto de variáveis, tendo em conta quatro perspetivas fulcrais: dimensão geográfica e demográfica, caracterização do uso do solo, caracterização climática e o mercado. Para cada perspetiva foi definido um conjunto de variáveis, descritas categoricamente e avaliadas de forma quantitativa perante a viabilidade/potencialização do negócio.

2.1. Dimensão Geográfica e Demográfica

A dimensão geográfica tem uma influência decisiva no estabelecimento do negócio. A definição de um negócio a nível local, distrital ou nacional, influencia toda a estratégia da empresa e todos os possíveis impactos, de natureza económica e social. A caracterização do negócio, na vertente de mobilidade constante, conjunto de clientes abrangente, estabilidade em termos operacionais e organizacionais e redução de custos a nível de deslocações de meios materiais e humanos, permite definir a base distrital, como a dimensão geográfica substancial à empresa.

Partindo de uma base distrital, as restantes variáveis com a capacidade de influenciar a empresa na dimensão geográfica e demográfica consistem:

- **Área:** no estabelecimento de limites físicos à atividade da empresa, esta variável influencia todo o potencial da empresa, sendo caracterizada de forma quantitativa por distrito, atribuindo aos distritos com maior área, uma maior cotação, justificada pela possível maior área de intervenção;
- **Densidade populacional:** possui um impacto a nível estratégico, relacionado diretamente com o plano de marketing, possuindo também a capacidade de influenciar o potencial de cada distrito, especialmente no aproveitamento/rentabilização de territórios com baixa densidade, potenciando o seu uso potencial.

A identificação das variáveis, das categorias e atribuição dos respetivos pesos, encontra-se descrita na seguinte tabela.

FATOR	VARIÁVEL	CATEGORIA	PESO
Geográfico e demográfico	Alcance do mercado	Nacional, Distrital ou Regional	--
	Área *	0 – 2500 km ²	1
		2500 – 5000 km ²	2
		5000 – 7500 km ²	3
		> 7500 km ²	3
	Densidade populacional *	0 – 250 Habitantes/km ²	3
		250 – 500 Habitantes/km ²	2
		> 500 Habitantes/km ²	1

*. Variável utilizada na estimativa final

Tabela 1 – Análise à Dimensão Geográfica e Demográfica

Fonte: Baseado na Carta Administrativa Oficial de Portugal (2014)

2.2. Uso do Solo

Este fator apresenta-se como o mais relevante para toda esta análise. A identificação por distrito do uso do solo permite identificar a cobertura biofísica da superfície terrestre, caracterizando a organização espacial, atividades e ações que os seres humanos efetuam nas mais diversas ocupações do solo. Esta caracterização torna-se assim fulcral, dado que todos os serviços disponibilizados têm como base a presença de ocupação diretamente relacionada com a floresta, independentemente do tipo de cliente, dando à dimensão florestal o maior peso de todas as variáveis em estudo.

O tratamento da informação do uso do solo a nível nacional permite identificar cinco zonas distintas entre si:

- Territórios artificializados: são superfícies artificializadas ou ajardinadas, destinadas a atividades relacionadas com as sociedades humanas, tais como zonas de tipologia urbana, jardins ou parques urbanos;
- Áreas agrícolas e agroflorestais: áreas utilizadas para agricultura, constituídas por culturas permanentes, prados e pastagens ou por povoamentos em consociação entre culturas temporárias e culturas permanentes com espécies florestais;
- Florestas e meios naturais e seminaturais: inclui as áreas cobertas por florestas, espécies arbustivas, herbáceas e áreas naturais com nenhum coberto vegetal;

- Zonas húmidas: inclui-se todas as zonas que possuem a capacidade de ficarem saturadas com água à superfície, tais como sapais, salinas e turfeiras;
- Corpos de água: superfícies de água doce e salgada, tal como cursos de água, oceanos ou lagoas.

Sendo o negócio baseado em intervenções exclusivas em florestas e meios naturais e seminaturais, esta variável foi a única caracterizada com a atribuição de um peso.

A riqueza em termos florestais é um fator nacional extremamente importante em termos económicos, sociais e ambientais. As vastas áreas florestais potencializadas pela introdução de espécies florestais em terrenos abandonados ou sem gestão permitem o crescimento e desenvolvimento da indústria florestal. Neste aspeto em muito contribui o impacto que as três principais espécies florestais nacionais (eucalipto, pinheiro bravo e sobreiro) possuem no panorama florestal. O eucalipto, atualmente a espécie florestal dominante no país, requer um nível de gestão operacional, com intervenções anuais, desde controlos de vegetação, adubações e gestão de resíduos florestais. O sobreiro, encontra-se disperso pelo Centro Sul e Sul do país, tendo como principal riqueza a extração de cortiça. Os seus povoamentos requerem níveis de gestão reduzidos, sendo impedido por lei a utilização de herbicidas nestes povoamentos. O pinheiro bravo é ainda uma espécie dominante no país, sendo nos últimos anos muito devastada por uma praga denominada nemátodo. O seu interesse comercial tem vindo progressivamente a ser reduzido e os níveis de gestão de um pinhal são bastante reduzidos. Por fim, referência aos povoamentos de pinheiro manso que têm vindo a aumentar a sua expansão nacional, sendo uma aposta de vários produtores, na procura do valor comercial do seu fruto, as pinhas. Estes povoamentos requerem um nível de gestão moderado, principalmente na realização de desrames, o que se traduz em uma das espécies com interesse. As restantes espécies abordadas possuem valores muito reduzidos em termos de dispersão nacional, não possuindo interesse para a análise do negócio.

A análise ao uso do solo (ver tabela 2), do ponto de vista estratégico é extremamente importante, permitindo definir com clareza quais os distritos que poderão ter um maior interesse à atividade da empresa.

FATOR	VARIÁVEL	CATEGORIA	PESO
Uso do solo	Ocupação território dominante *	Áreas agrícolas e agroflorestais	1
		Corpos de água	0
		Florestas e meios naturais e seminaturais	3
		Territórios artificializados	0
		Zonas húmidas	0
	Ocupação florestal dominante *	Acácia (Ac)	0
		Azinheira (Az)	0
		Carvalho (Cv)	0
		Castanheiro (Ct)	0
		Eucalipto (Eg)	3
		Outras folhosas (Of)	0
		Outras resinosas (Or)	0
		Pinheiro-bravo (Pb)	1
		Pinheiro-manso (Pm)	2
		Sobreiro (Sb)	1

*. Variável utilizada na estimativa final

Tabela 2 – Análise ao Uso do Solo

Fonte: Baseado na Carta de Uso e Ocupação do Solo de Portugal Continental (2007)

2.3. Caracterização Climática

A caracterização climática aparece como um dos principais fatores de análise pela sua influência no comportamento da vegetação e das espécies florestais. A análise a fatores climáticos a uma escala macro no país permite aferir e caracterizar com um nível de certeza elevado, a presença de diferentes espécies invasoras e de vegetação.

Para esta análise poderiam ser considerados diversos fatores climáticos tais como a temperatura, a precipitação ou mesmo a insolação, contudo existem duas variáveis que permitem estabelecer uma relação importante entre a presença de espécies que requerem um controlo operacional e o tipo de clima, que são a caracterização do tipo de Inverno e do tipo de Verão. A presença de Invernos com temperaturas mais amenas e consequente aumento da concentração de CO₂ na atmosfera, podem estimular a produtividade da vegetação influenciando a presença de diferentes espécies (ver tabela 3), tal como o aumento do *stress* ambiental causado pelo prolongamento do período seco de Verão e pelo aumento da temperatura nesse período é um fator influenciador. Neste sentido é

necessário perceber o comportamento das espécies invasoras, das espécies arbustivas e arbóreas e da vegetação espontânea, alvo de controlo, de forma a perceber a sua relação.

As plantas identificadas apresentam características, tais como, rápidos crescimentos, longevidade ou elevada taxa de assimilação de carbono e necessitam de diferentes condições ambientais para poder proliferar. Na seguinte tabela apresenta-se as principais características de cada espécie alvo de controlo/intervenção, assim como as condições ambientais e os distritos do país na qual a sua presença foi registada.

ESPÉCIES	CARACTERÍSTICAS CLIMÁTICAS	REGIÃO PREFERENCIAL
Acácia mimosa	Climas frescos ou climas quentes e secos	Todo o país
Acácia longifolia	Climas secos e a zonas costeiras com muita humidade	Aveiro, Beja, Braga, Coimbra, Évora, Faro, Leiria, Lisboa, Portalegre, Porto, Santarém, Setúbal e Viana do Castelo
Acácia melanoxylon	Climas frescos ou climas quentes e secos	Todo o país
Acácia saligna	Regiões áridas e climas secos	Aveiro, Beja, Braga, Coimbra, Évora, Faro, Leiria, Lisboa, Portalegre, Setúbal e Viana do Castelo
Amoreira-silvestre	Terrenos frescos independentemente do clima	Todo o País
Háqueas	Regiões áridas e climas secos	Aveiro, Beja, Braga, Coimbra, Faro, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal e Viana do Castelo
Fetos	Terrenos frescos independentemente do clima	Todo o País
Gramíneas	Climas frescos ou climas quentes e secos	Todo o País
Tojo	Clima temperado relativamente quente e húmido	Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu
Giesta	Clima temperado relativamente quente e húmido	Todo o país
Urze	Clima mais seco e quente	Beja, Évora, Faro, Lisboa, Portalegre, Santarém e Setúbal
Carqueja	Clima temperado relativamente quente e húmido	Aveiro, Beja, Braga, Bragança, Castelo Branco, Coimbra, Guarda, Leiria, Porto, Viana do Castelo, Vila Real e Viseu

Tabela 3 – Relação entre Espécies Florestais, Características Climáticas e Localização Geográfica

Fonte: Baseado na página de internet: www.invasoras.pt

Analisando o comportamento das diferentes espécies alvo de controlo, existem diferentes condições ambientais que as influenciam. Contudo é possível estabelecer um padrão, que indica que a presença de um clima fresco no Inverno e a tolerância a algum calor no Verão, beneficia a propagação/crescimento das espécies abordadas, sendo a atribuição dos respetivos pesos realizada consoante essa abordagem.

Outro fator diretamente relacionado com o clima é a litologia. A litologia consiste no tipo de rocha e nas suas camadas que após milhares de anos, foram sendo alteradas, devido sobretudo a fenómenos de erosão e meteorização, apresentando diferentes características em termos de textura, estrutura ou composição mineralógica afetando a composição química dos solos e consequentemente todas as espécies vegetais que tentam se propagar. Solos com a presença de argila ou substâncias calcárias, tais como conglomerados ou xistos argilosos, possuem substâncias químicas que influenciam negativamente o desenvolvimento das espécies florestais, pelo que são caracterizadas atribuindo o menor peso. Na mesma grandeza encontra-se a litologia de areias, possuindo um impacto negativo no negócio, pelas dificuldades esperadas em termos operacionais, na deslocação de meios mecânicos. As restantes litologias dominantes em Portugal, não possuem qualquer restrição, sendo atribuído o maior peso.

A caracterização desta variável tem um impacto reduzido face às restantes variáveis, no sentido em que, em termos litológicos o nosso país é relativamente heterogéneo a nível nacional ou mesmo distrital.

Toda a informação climática é representada na seguinte tabela.

FATOR	VARIÁVEL	CATEGORIA	PESO
Climático	Tipo Verão *	Muito Quente	0
		Quente	2
		Moderado	3
		Fresco	3
	Tipo Inverno *	Muito Frio	0
		Frio	0
		Fresco	2
		Moderado	3
	Litologia dominante *	Areias	1
		Arenitos	3
		Conglomerados	1
		Granitos	3
		Xistos argilosos	1
		Xistos e grauvaques	2

*. Variável utilizada na estimativa final

Tabela 4 – Análise à Caracterização Climática

Fonte: Baseado no Atlas Digital do Ambiente, Agência Portuguesa do Ambiente

2.4. Mercado

O estabelecimento de um novo negócio implica a análise de aspetos ligados com o meio envolvente, que poderão ter diferentes impactos no negócio. Esta análise é extremamente importante e possibilita definir com precisão e em alguns casos quantitativamente, quais os principais aspetos que poderão ter um impacto positivo ou negativo, a curto ou longo prazo, no estabelecimento ou na futura potencialização do negócio.

Neste contexto é fundamental perceber quais os elementos que interagem diretamente com a empresa, que consistem: identificação dos possíveis clientes, permitindo de um plano teórico, justificar os diferentes serviços propostos, de acordo com as necessidades de cada cliente; a necessidade de avaliar quantitativamente, nesta fase prévia, as empresas concorrentes, que poderão ter diferentes impactos no sucesso do negócio e por último a identificação de empresas que poderão ter um impacto significativo em toda a estrutura, na construção de sinergias que possam rentabilizar a empresa. Especificando a vertente das empresas concorrentes, existem inúmeras empresas que prestam serviços de

silvicultura e gestão florestal, contudo o foco deste negócio, consiste na aplicação de herbicidas e na integração de serviços fundamentais à gestão florestal. Neste contexto o número de empresas que existe no mercado, aplicam herbicidas apenas como um serviço secundário, que entrou em desuso aquando o aparecimento das novas diretrizes de aplicação de herbicidas, emitidas em 11 de abril de 2013, segundo a Lei n.º 26/2013, referindo que as empresas que prestam este tipo de serviço, precisam de possuir uma licença de compra de produtos fitofarmacêuticos, autorizada pela DGAV.

Toda a informação referente a fatores de mercado, incluindo as variáveis, as categorias e os respetivos pesos, consoante o interesse no desenvolvimento/potencialização do negócio, encontra-se descrita na seguinte tabela.

FATOR	VARIÁVEL	CATEGORIA	PESO
Mercado	Tipo de cliente	Proprietário privado	--
		Empresa pública	
		Empresa privada	
		Câmaras municipais	
		Juntas de freguesia	
		Outras instituições	
	Número de empresas de aproveitamento de resíduos florestais *	Nenhuma	0
		1 – 3	3
		> 3	3

*. Variável utilizada na estimativa final

Tabela 5 – Análise à Caracterização do Mercado

Fonte: Elaboração Própria

2.5. Tratamento de Dados

Identificadas as principais variáveis ambientais, físicas e sociais que influenciam o negócio e toda a sua envolvente em termos de planeamento estratégico, é possível estabelecer com o nível de precisão pretendido, toda a informação considerada indispensável nesta análise. Para tal, é importante estabelecer que todas as variáveis abordadas têm um impacto diferente no estabelecimento do negócio, existindo fatores que possuem uma maior importância e relevo e que poderão ter um impacto superior no negócio. Essa avaliação encontra-se descrita na seguinte tabela.

FATOR	VARIÁVEL	IMPACTO (%)
Geográfico e demográfico	Área	15
	Densidade Populacional	5
Uso do solo	Ocupação território dominante	25
	Ocupação florestal dominante	20
Climático	Tipo Verão	10
	Tipo Inverno	10
	Litologia dominante	5
Mercado	Empresas Resíduos florestais	10

Tabela 6 – Impacto das Variáveis em Estudo

Fonte: Elaboração Própria

A atribuição dos pesos às diferentes variáveis está relacionada com o impacto potencial no negócio, de acordo com a visão estratégica delineada. A existência de fatores que possuem um impacto superior em relação a outros está diretamente relacionada com a propensão dos serviços disponibilizados, dado que eles são a principal forma de rentabilizar a empresa. Neste contexto, os principais pesos estão atribuídos a fatores que estão inter-relacionados entre si, na medida em que a área do distrito está diretamente ligada à ocupação do território dominante e consequentemente com os povoamentos das espécies florestais. Esta relação entre variáveis permite definir a área generalizada de atuação dos serviços, tornando-se no conjunto de variáveis com maior impacto. Neste estudo a variável “Número de empresas concorrentes” não foi estimada, dada a impossibilidade em obter informação sobre todas as empresas que operam no mercado de gestão florestal a nível nacional, dado que muitas possuem um carácter familiar, sem qualquer registo dos serviços que disponibilizam.

Descrita toda a informação relativamente à definição estratégica do plano geográfico, o passo seguinte consiste no tratamento de todas as variáveis, qualitativamente e quantitativamente de forma a caracterizar todos os distritos em estudo (ver tabela 7), na procura daquele que reúne o maior número de condições para o desenvolvimento do negócio.

Plano de Negócios – Criação de uma Empresa de Gestão Florestal

Distrito	Área	P	Densidade Populacional	P	Ocupação território dominante	P	Ocupação florestal dominante	P	Tipo Verão	P	Tipo Inverno	P	Litologia dominante	P	Empresas Biomassa	P
Aveiro	2800,9	2	283	2	FL	3	Eg e Pb	2	Moderado	3	Moderado/Fresco	2,5	Xistos e grauvaques	2	3	3
Beja	10263,3	3	18,4	3	AG	0	Az e Sb	0,5	Muito quente	0	Fresco	2	Xistos argilosos	1	--	0
Braga	2706,1	2	380,5	2	FL	3	Pb e Eg	2	Moderado	3	Fresco	2	Granitos	3	1	3
Bragança	6598,6	3	26	3	FL	3	Pb e Cv	0,5	Moderado/Quente	2,5	Fresco	2	Xistos e grauvaques	2	--	0
Castelo Branco	6627,5	3	43,5	3	FL	3	Pb e Eg	2	Quente	2	Fresco	2	Xistos e grauvaques	2	1	3
Coimbra	3973,7	2	144,3	3	FL	3	Pb e Eg	2	Moderado	3	Moderado/Fresco	2,5	Xistos e grauvaques	2	2	3
Évora	7393,5	3	30,2	3	AG	0	Sb	1	Muito quente	0	Fresco/Moderado	2,5	Xistos e grauvaques	2	--	0
Faro	4996,8	2	103,3	3	FL	3	Sb	1	Quente	2	Moderado	3	Xistos argilosos	1	--	0
Guarda	5535,3	3	41,6	3	FL	3	Pb e Cv	0,5	Moderado	3	Frio	0	Granitos	3	--	0
Leiria	3505,8	2	170,5	3	FL	3	Pb e Eg	2	Moderado	3	Moderado	3	Conglomerados	1	3	3
Lisboa	2816,1	2	995,4	1	AG	0	Eg	3	Moderado	3	Moderado	3	Conglomerados	1	--	0
Portalegre	6084,3	3	23,6	3	AG	0	Sb e Az	0,5	Quente	2	Moderado	3	Granitos	3	--	0
Porto	2331,7	1	881,2	1	FL	3	Eg e Pb	2	Moderado	3	Fresco	2	Granitos	3	2	3
Santarém	6718,4	3	76,7	3	FL	3	Sb e Eg	2	Quente	2	Moderado/Fresco	2,5	Arenitos	3	1	3
Setúbal	5214,1	3	186,5	3	FL	3	Sb	1	Quente	2	Fresco	2	Areias	1	2	3
Viana do Castelo	2218,8	1	150,3	3	FL	3	Pb e Eg	2	Moderado	3	Frio	0	Granitos	3	1	3
Vila Real	4307,5	2	60	3	FL	3	Pb	1	Moderado/Quente	2,5	Frio	0	Granitos	3	1	3
Viseu	5009,8	3	95,2	3	FL	3	Pb e Eg	2	Moderado	3	Frio/Fresco	1	Granitos	3	2	3

Tabela 7 – Relação entre as Variáveis em Estudo

Fonte: Elaboração Própria

DISTRITO	PONDERAÇÃO FINAL	DISTRITO	PONDERAÇÃO FINAL
Aveiro	2,50	Leiria	2,55
Beja	0,95	Lisboa	1,60
Braga	2,50	Portalegre	1,35
Bragança	2,00	Porto	2,30
Castelo Branco	2,55	Santarém	2,65
Coimbra	2,55	Setúbal	2,30
Évora	1,15	Viana do Castelo	2,20
Faro	1,95	Vila Real	2,10

Tabela 8 – Ponderação Final do Plano Geográfico

Fonte: Elaboração Própria

A ponderação entre todas as variáveis, tendo em conta o seu impacto do negócio, permitiu definir o distrito que contém o maior potencial para a criação e desenvolvimento do negócio, o distrito de Santarém. Conhecido pela sua dimensão florestal e agrícola, Santarém, obtém um destaque natural, por ser um distrito com uma cultura florestal de eucalipto muito implícita, destacando-se a presença dos dois maiores grupos da indústria papelreira nacional, Grupo Portucel Soporcel e Altri em extensas áreas florestais, assim como ser o distrito em estudo com a segunda menor relação entre altitude (3 a 520 metros, com média de 149 metros), permitindo a facilidade de muitos dos trabalhos técnicos realizados em zonas com declive mais acentuado.

O critério escolhido, como fator de ponderação final, permitiu escolher o distrito que permite obter as melhores possibilidades de redução de custos e maximização dos trabalhos decorrentes dos diversos serviços.

3. ANÁLISE DO MERCADO

De forma a evidenciar dados estatísticos sobre a indústria florestal e o mercado em si, foi realizado um inquérito com o objetivo de compreender as necessidades dos clientes, as suas preferências e os seus hábitos de compra. A criação de uma empresa é um processo extremamente complexo, sendo a análise do mercado crucial para fundamentar a

viabilidade base da empresa em causa, ajudar a traduzir o conhecimento específico dos promotores sobre a mesma e estabelecer e desenvolver a estratégia de acesso ao mercado.

De modo a realizar esta análise foram enviados e entregues 35 inquéritos a entidades ligadas ao setor de gestão florestal, dispersas pelo distrito de Santarém, nomeadamente:

- 10 Inquéritos a proprietários florestais;
- 5 Inquéritos a associações florestais ou agrícolas;
- 5 Inquéritos a Juntas de Freguesia;
- 10 Inquéritos a Câmaras Municipais;
- 5 Inquéritos a empresas privadas.

O envio destes inquéritos foi realizado por correio eletrónico para as Câmaras Municipais, Juntas de Freguesia, Associações florestais ou agrícolas e Empresas privadas, sendo que os Proprietários florestais foram consultados pessoalmente. O modelo de inquérito entregue encontra-se disponível no anexo 2, enquanto as respostas a todos os inquéritos são apresentadas numa tabela em formato Microsoft Excel, devido à impossibilidade de apresentar todos os inquéritos, preenchidos em formato digital. A seguinte hiperligação contém todos os dados dos inquéritos:

- <https://www.dropbox.com/s/c741n9zi6jllkzs/Respostas%20aos%20Inqu%C3%A9ritos.xlsx?dl=0>

3.1. Análise dos Inquéritos

Dos 35 inquéritos divulgados, 30 foram respondidos pelas entidades contatadas, sendo que seis inqueridos responderam em representação de mais do que um tipo de cliente, transformando a amostra global em 36 respostas. A análise dos dados obtidos pretende retratar seis fatores-chave identificados como elementos importantes nesta análise;

- Grau de interesse dos clientes;
- Áreas de intervenção;
- Principais serviços;
- Necessidade de aquisição;
- Principal fator competitivo;

– Concorrência.

A análise destes fatores-chave permite dar resposta conhecer o mercado, diminuindo abruptamente o risco nas decisões de gestão, permitindo identificar potenciais riscos, problemas ou oportunidades no mercado, bem como a atribuição de prioridades e enfoques aos principais elementos destacados.

A representação gráfica da amostragem, caracterizada por perfil de cliente, encontra-se descrita no seguinte gráfico.

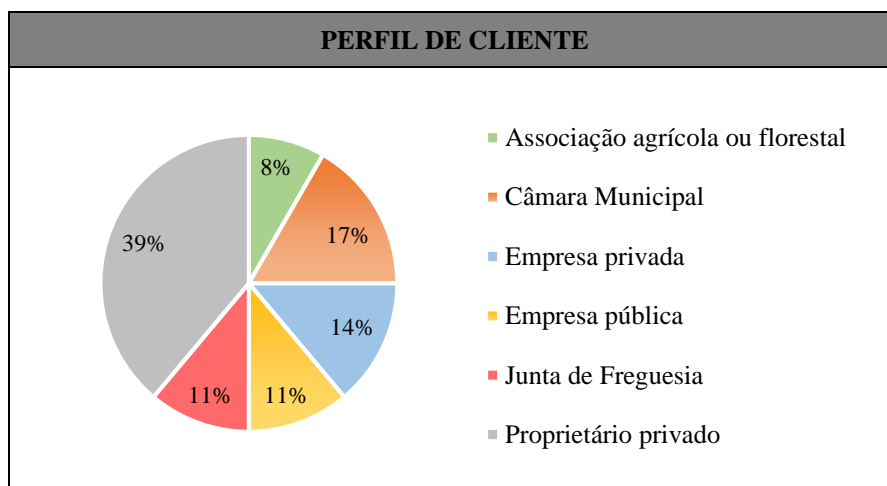


Gráfico 1 – Perfil de Cliente

3.1.1. Grau de Interesse

O grau de interesse dos inqueridos na aquisição de serviços de gestão florestal é o primeiro fator-chave a ser analisado. Utilizando uma escala de Likert de cinco pontos, a análise ao gráfico 2 permite aferir que apenas 3% dos inqueridos, ou seja, 1 inquerido não possui interesse na aquisição de serviços, tratando-se de um excelente resultado.

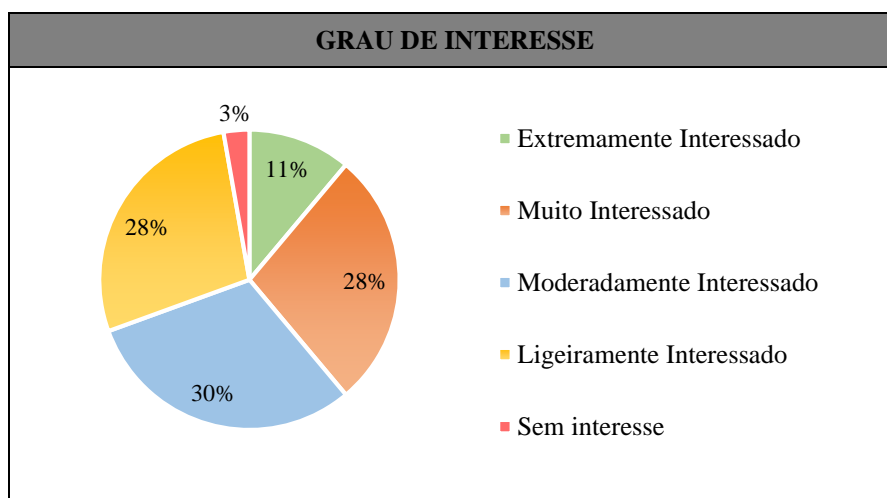


Gráfico 2 – Grau de Interesse por Serviços Florestais

3.1.2. Áreas de Intervenção

As áreas de intervenção fornecem uma informação qualitativa muito importante na delineação estratégica dos principais serviços disponibilizados pela empresa. A análise do gráfico 3 indica que a maioria das necessidades dos clientes prende-se com a gestão de povoamentos florestais, seguida das zonas cobertas por matos, zonas que representam o maior perigo de suscetibilidade ao risco de incêndio. Esta informação permite delinear a estratégia da empresa em torno dos povoamentos florestais, em detrimento da agricultura e dos espaços sociais.

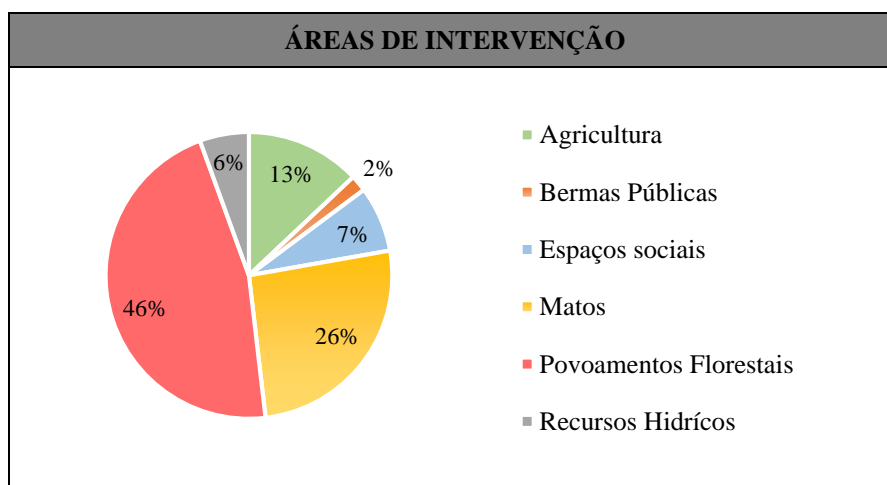


Gráfico 3 – Áreas de Intervenção

3.1.3. Serviços

Os serviços são o principal fator-chave da definição estratégica da empresa. O tipo de serviços, as propostas de valor, os canais de distribuição, os rendimentos obtidos através de vendas de serviços, as compras baseadas na execução dos serviços, todas estas variáveis da empresa estão interligadas com este fator-chave. Os resultados obtidos (ver gráfico 4) retratam que existe a necessidade de diversificar a oferta de serviços da empresa por diversas categorias, destacando os trabalhos realizados manualmente, trabalhos com o auxílio de maquinaria específica ou trabalhos técnicos de gestão cartográfica e de projetos. A necessidade de corresponder às exigências e necessidades dos clientes influencia diretamente os serviços propostos pela empresa.

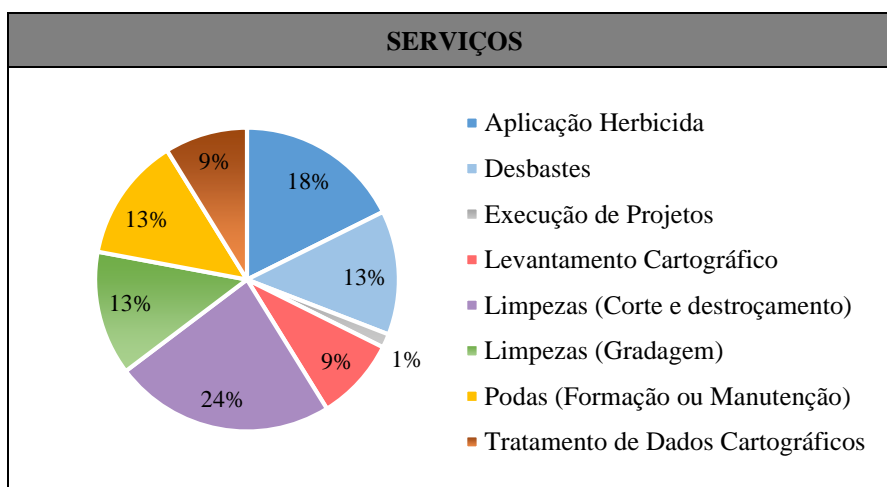


Gráfico 4 – Serviços

3.1.4. Necessidade de Aquisição

Os serviços de gestão florestal são uma necessidade do setor florestal. As intervenções realizadas nos terrenos ou nas propriedades são uma exigência a nível ambiental, social e económico. A necessidade de adquirir serviços de gestão florestal é baseada nas

exigências de cada serviço, no tipo de vegetação ou espécie arbórea a controlar ou gerir, no crescimento de espécies vegetativas e arbóreas na Primavera e no Outono, sendo as principais épocas de crescimento destas espécies. As necessidades de adquirir serviços de gestão florestal são baseadas em algumas destas perspetivas, explicando os resultados obtidos.

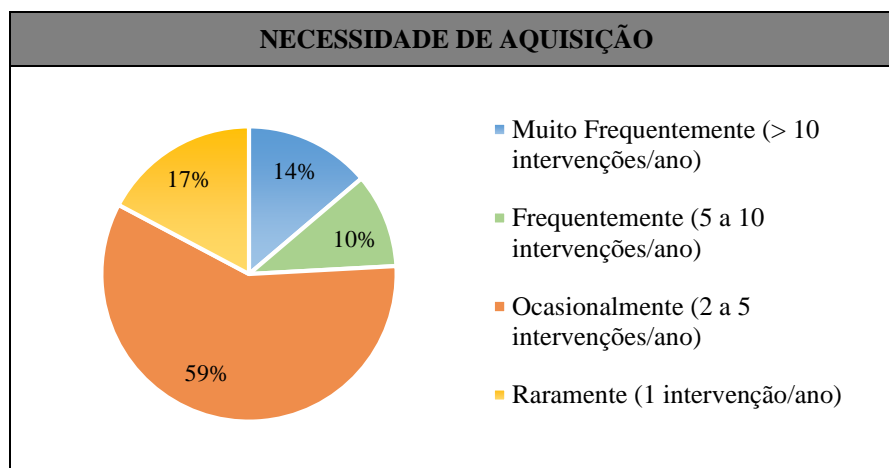


Gráfico 5 – Necessidade de Aquisição

3.1.5. Principal Fator Competitivo

A necessidade crescente de diferenciar os serviços como vantagem competitiva face aos concorrentes, exige que as empresas inovem ou possam melhorar em aspetos-chave para o cliente, como a disponibilidade do serviço, a qualidade do serviço efetuado ou o principal fator, o preço. O seguinte gráfico confirma esse aspeto, demonstrando que o preço surge como o principal elemento diferenciador (79%), sendo este fator tomado como referência no desenvolvimento de uma política de preços equilibrada e ajustada ao cliente.

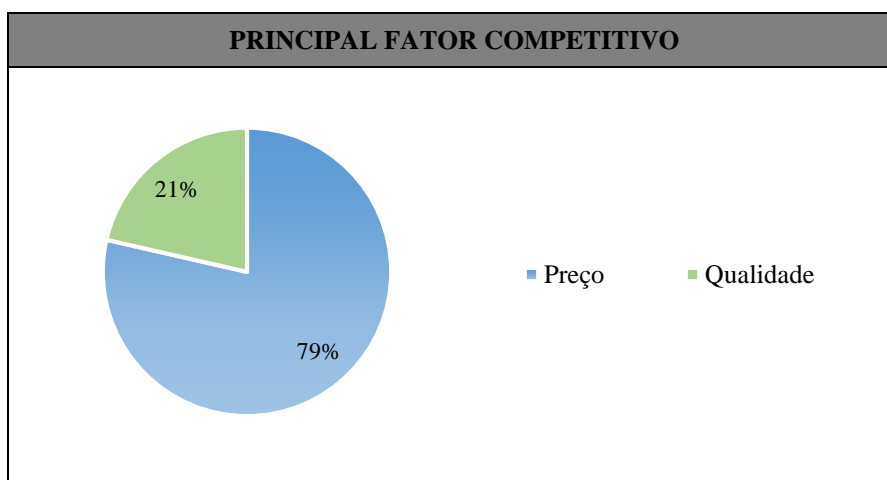


Gráfico 6 – Principal Fator Competitivo

3.1.6. Concorrência

Para adquirir uma vantagem diferenciadora em empresas de prestação de serviços é requerido um bom conhecimento do mercado, das suas especificidades, um conhecimento intrínseco de vários fatores sobre os concorrentes, tais como, o tipo, a quantidade, a sua dimensão, o grau de concentração ou quais são os concorrentes diretos e indiretos, de modo a entregar aos clientes propostas de valor diferenciadoras baseadas nas suas necessidades, nas suas exigências, limitando o impacto da concorrência num mercado já desenvolvido. O seguinte gráfico permite confirmar a existência de empresas que efetuam serviços idênticos ou com características similares, contudo é possível verificar que a sua oferta no mercado não é muito ampla.

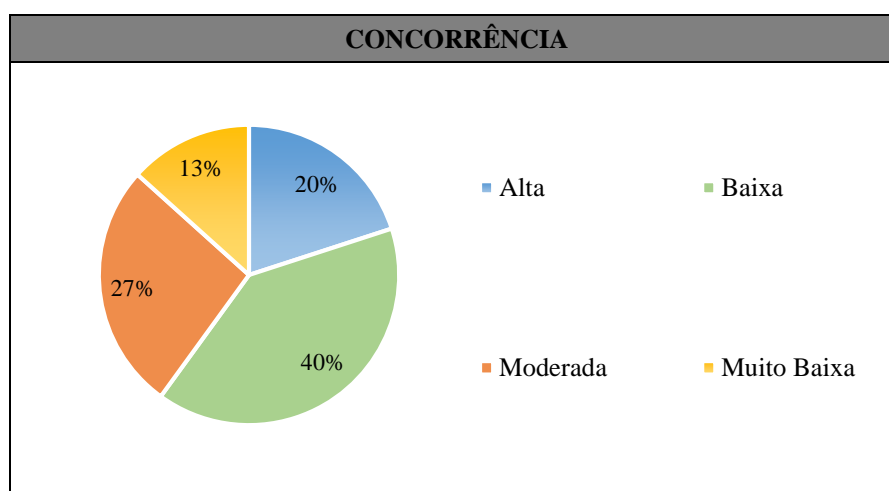


Gráfico 7 – Concorrência

CAPÍTULO III

PLANO DE NEGÓCIOS PARA EMPRESA DE GESTÃO FLORESTAL

1. SUMÁRIO EXECUTIVO

O setor florestal é um dos principais catalisadores económicos, sociais e ambientais do país. As condições edafoclimáticas permitem uma multiplicidade de recursos no setor, potencializando as indústrias a inovar e evoluir, garantindo a sustentabilidade das inúmeras empresas que operam no setor.

A criação da empresa FlorGest vem de encontro à necessidade do setor em aprimorar processos e procedimentos que se traduzem em vantagens económicas e no cumprimento de toda a legislação ambiental. Este processo de melhoria contínua ocorre pelo processo de diferenciação, permitindo à empresa atuar num mercado segmentado.

A introdução no mercado da empresa FlorGest como empresa prestadora de serviços de gestão florestal, especializada na aplicação de produtos fitofarmacêuticos e na gestão de propriedades florestais procura traduzir o seu conhecimento em atividades que promovam a maximização da produção, a diminuição do risco empresarial e o cumprimento das restrições ambientais ou sociais. A oferta de serviços altamente especializados de acordo com as restrições ambientais em vigor e tendo em conta as necessidades do cliente, sejam eles proprietários florestais, empresas públicas ou empresas privadas de pequenas ou grandes dimensões surge como uma oportunidade de negócio.

O desenvolvimento do plano de negócios pretende através de metodologias adaptadas ao setor florestal sustentar todo o planeamento estratégico na estratégia delineada para a empresa. O enquadramento de aspetos estruturais que suportem a constituição da empresa e o seu desenvolvimento surgem baseados na pesquisa realizada ao setor e ao mercado, nas conversas informais com elementos ligados à empresa Portucel Soporcel e com proprietários florestais. O plano de marketing desenvolvido pretende ser inovador na área de gestão florestal na procura de capitalizar o potencial da empresa. A oferta disponibilizada aos clientes pretende integrar um conjunto de serviços que se complementem entre si, facilitando os trabalhos desenvolvidos na procura por uma gestão florestal sustentável. Os investimentos realizados procuram concretizar a estratégia

empresarial, adquirindo todos os bens e produtos necessários ao funcionamento organizativo e ao cumprimento com sucesso de todos os serviços da empresa. O financiamento obtido junto da banca pretende ajudar a gerir a tesouraria garantindo a liquidez necessária ao cumprimento dos compromissos de uma forma responsável.

2. APRESENTAÇÃO DO NEGÓCIO

A descrição sumária das linhas essenciais do negócio e de todos os elementos estruturais permite um conhecimento intrínseco das suas características e da delineação estratégica a implementar. Este ponto do trabalho descreve esses elementos.

2.1. Identificação da Empresa

A identificação da empresa (ver tabela 9) permite uma visualização breve e concisa dos principais elementos informativos que retratam e caracterizam a empresa, evidenciando as características base da estrutura global da empresa.

Designação social	FlorGest, Unipessoal, Lda.
Nº de Contribuinte	500 000 000 (Número fictício)
Distrito	Santarém
Concelho e Localidade	Chamusca
Morada (Sede Social)	Rua Arneiro de Baixo, 2140-011 - Chamusca
Telefone	249 000 000 (Número fictício)
Fax	249 000 001 (Número fictício)
Correio eletrónico	florgest@gmail.com
Data Início da Atividade	01-01-2018
Forma Jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Capital Social	5 000 €
CAE	2100 – Silvicultura e outras atividades florestais

Tabela 9 – Elementos Identificativos da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

2.2. Forma Jurídica Adotada

A empresa é constituída apenas por um sócio, pelo que a sua designação social será de sociedade unipessoal por quotas. Esta figura empresarial de sociedade caracteriza-se por ser uma pessoa singular ou coletiva, que é o titular da totalidade do capital social. Criada pelo Decreto-lei nº 257/96 de 31 de Dezembro, a sua regulação é efetuada pelas normas relativas às sociedades por quotas, salvo as que pressupõem a pluralidade de sócios. A responsabilidade da sociedade é prestada por um único socio encontrando-se limitada ao montante do capital social, sendo este não inferior a 5000€. A denominação deste tipo de sociedades deve ser apresentada com a expressão “Sociedade Unipessoal” ou simplesmente pela palavra “Unipessoal” antes da palavra “Limitada” ou “Lda.”. As etapas para a constituição da sociedade unipessoal por quotas, através da modalidade “Empresa na Hora” são retratadas na seguinte tabela.

LOCAL	ETAPAS
Instituto dos Registos e Notariado	1 - Pedido Certificado de Admissibilidade da firma
Conservatória do Registo Civil, Predial e Comercial de Almeirim	2 – Apresentação do Certificado de Admissibilidade da firma
	3 - Assinatura do pacto constitutivo da sociedade
	4 - Registo Comercial
	4.1 - Obtenção da Certidão do Pacto Social
	4.2 - Obtenção do código de acesso à Certidão Permanente de Registo Comercial
	4.3 - Obtenção do código de acesso ao cartão eletrónico da empresa
	4.4 - Obtenção do número de segurança social da empresa
Banco	5 - Depósito do Capital Social da Empresa
Autoridade Tributária e Aduaneira de Chamusca e Pinheiro Grande	6 - Declaração Fiscal de Início de Atividade Fiscal

Tabela 10 – Constituição Legal da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

2.3. Organograma

A representação gráfica da estrutura organizacional da empresa (ver figura 5) demonstra a interligação e a organização dos diferentes órgãos da empresa, indicando a sua hierarquia e as relações de comunicação existentes.

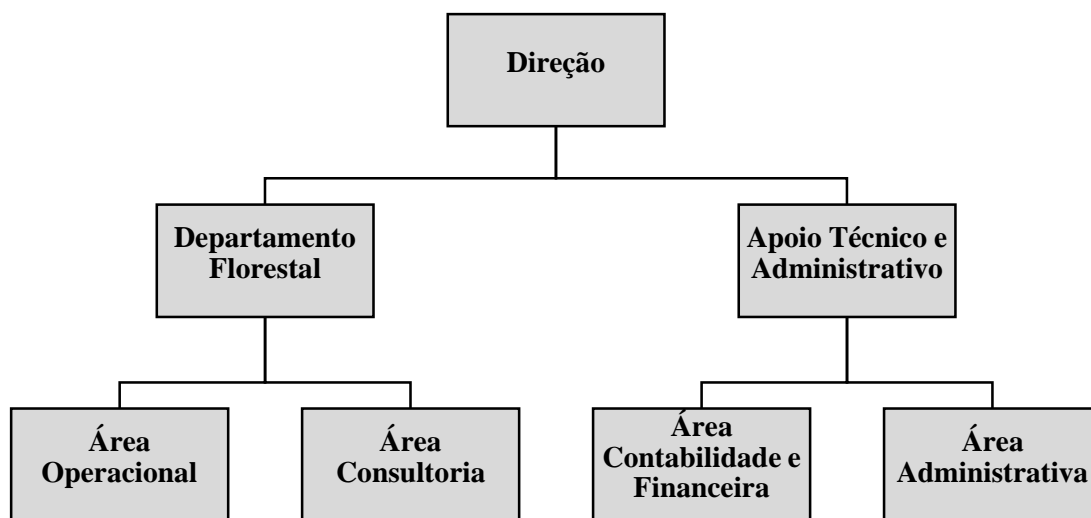


Figura 5 – Organograma da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

A empresa caracteriza-se pela existência de um diretor geral que assume as funções de gestor e coordenador de todas as atividades da empresa, a nível operacional e a nível administrativo. No segundo nível de hierarquia encontra-se o departamento florestal que engloba os funcionários da área operacional e o funcionário da área de consultoria. Paralelamente ao departamento florestal encontra-se a área de apoio técnico e administrativo que engloba um funcionário responsável pela área de contabilidade, área financeira, área de gestão da qualidade e apoio à administração.

2.4. Visão, Missão e Valores

O modelo de gestão da empresa baseado na sua visão, missão e valores representa uma perspetiva clara do posicionamento futuro da empresa, demonstrando o modo como se

propõe fazê-lo, sendo esse processo orientando pelo respeito de um conjunto de valores conhecidos.

2.4.1. Missão

A missão da FlorGest consiste em prestar serviços de gestão florestal, atendendo critérios de qualidade, rigor e confiança no cumprimento intrínseco das exigências dos mais diversos clientes, valorizando toda a envolvente ambiental e social.

2.4.2. Visão

A FlorGest pretende ser uma marca respeitada e de referência no segmento de gestão florestal, ambicionando através dos seus serviços, criar uma política de crescimento sustentado, que lhe permita atingir a liderança de mercado na zona centro do país.

2.4.3. Valores

Os valores identificados na FlorGest personificam a empresa e a cultura implementada no seio organizacional.

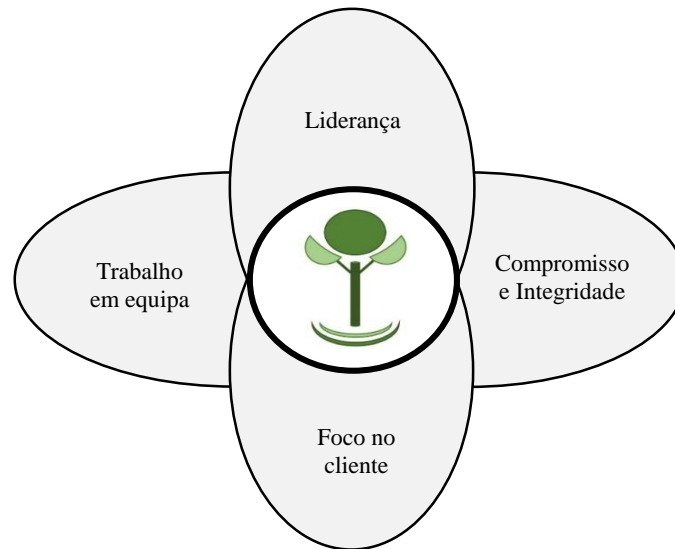


Figura 6 – Valores da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

A FlorGest pretende:

- Ser líder de pensamento com os clientes e com as pessoas, gerando inspiração que permita à empresa atingir níveis de sustentabilidade económica;
- Ser eficaz no cumprimento dos objetivos delineados, exigindo respeito e partilha;
- Ser reconhecida pelos clientes pelos seus valores de compromisso e integridade no cumprimento com eficácia dos objetivos delineados mutuamente;
- Dedicar o seu empenho e motivação na garantia da satisfação por parte do cliente, procurando garantir a sua fidelização.

A FlorGest tem como objetivo garantir a sustentabilidade nas vertentes económica, ecológica e social, garantindo o controlo de todos os impactes negativos de natureza ambiental, preservando o património florestal através da gestão e monitorização dos povoamentos florestais, seja na sua exploração ou na defesa contra incêndios.

2.5. Localização

O processo de seleção de localização da sede da empresa foi baseado num critério de otimização dos recursos e redução dos custos. Sendo o distrito de Santarém o segundo

maior em termos de área geográfica (apenas atrás do distrito de Beja), a localização da empresa de forma a abranger todo o distrito, tem que adotar uma estratégia de centralização, baseada em premissas ligadas diretamente à captação de clientes e à otimização de processos e recursos da empresa. Os fatores-chave são:

- Acessos;
- Minimização dos custos;
- Planeamento estratégico;
- % de ocupação florestal;
- Cultura florestal;
- Proximidade a parceiros estratégicos;
- Concorrentes diretos.

A análise a estas variáveis permite aferir que de todos os concelhos em estudo, o concelho de Chamusca destaca-se, devido a:

- Usufruir de bons acessos, permitindo a proximidade e rapidez:
 - Nas deslocações dos clientes à sede da empresa;
 - Nas deslocações da empresa na avaliação ou execução de trabalhos.
- Esta proximidade irá permitir:
 - Uma redução de custos nas deslocações aos diferentes terrenos ou propriedades;
 - Um planeamento otimizado na gestão dos recursos humanos no cumprimento dos mais diversos serviços;
 - Proximidade a parceiros estratégicos para aproveitamento dos resíduos florestais.
- Ser uma cidade com uma cultura florestal muito implícita;
- Inexistência de concorrentes diretos num raio próximo, procurando cimentar a sua posição como empresa de referência.

Como elemento facilitador de acesso e de reconhecimento, a sede empresarial ficará localizada na freguesia de Chamusca, na zona industrial, num armazém que reúne todas as condições para o desempenho das funções laborais da FlorGest.

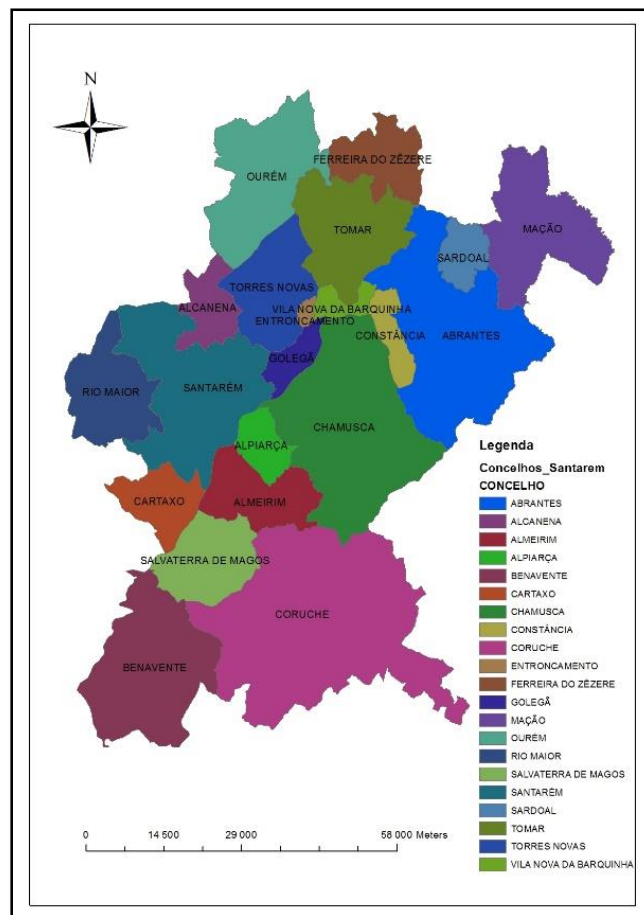


Figura 7 – Concelhos do Distrito de Santarém

Fonte: Elaboração Própria

2.6. Relação entre Clientes e Serviços

Os clientes são os potenciais consumidores dos serviços da empresa e em conjunto constituem o mercado, representando a procura desses mesmos serviços. A relação entre os serviços propostos pela empresa e os potenciais clientes encontra-se traduzida na seguinte figura.

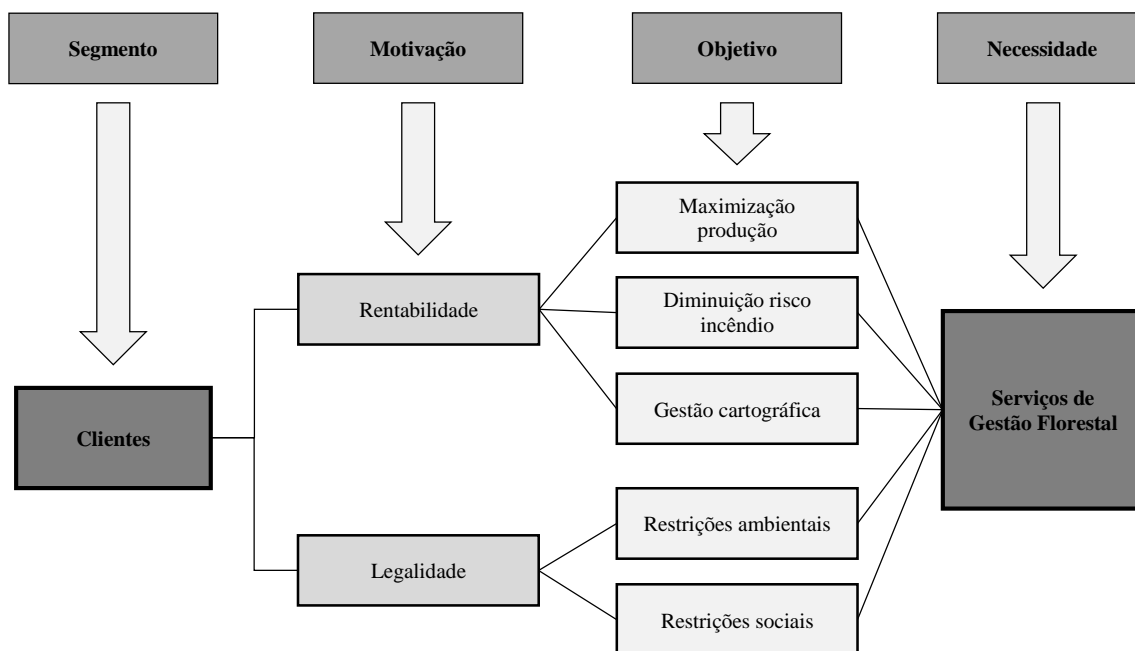


Figura 8 – Relação entre Clientes e Serviços de Gestão Florestal

Fonte: Elaboração Própria

Enquanto os fatores de rentabilidade atendem motivações pessoais, os critérios de legalidade são exigências impostas pelas autoridades competentes, sendo obrigatório o seu cumprimento. Segundo o Decreto-Lei n.º 124/2006, de 28 de Junho, alterado pelo Decreto-lei n.º 17/2009, de 14 de Janeiro existe um conjunto de medidas e ações a desenvolver no âmbito do Sistema Nacional de Defesa da Floresta Contra Incêndios que influenciam as práticas de gestão florestal, introduzindo por lei, restrições que ajudam a proteger a floresta assim como bens sociais. Segundo este artigo o incumprimento das restrições constitui contraordenações puníveis com coima:

- Obrigatoriedade da execução dos Planos Municipais de Defesa da Floresta contra Incêndios (PMDFCI);
- Incumprimento dos limites restritivos às infraestruturas, como rede viária ou rede ferroviária na execução dos PMDFCI;
- Obrigatoriedade na gestão de combustíveis numa faixa de 100 metros em parques de campismo, parques industriais ou aterros sanitários;
- Obrigatoriedade na gestão de combustíveis numa faixa de 100 metros em aglomerados populacionais inseridos em espaços florestais;

- Obrigatoriedade na gestão de combustíveis numa faixa de 50 metros em habitações, armazéns, oficinas ou fábricas;
- Obrigatoriedade na gestão de combustíveis numa faixa de 100 metros em parques de campismo, parques industriais ou aterros sanitários;
- A gestão de combustíveis deve garantir a descontinuidade horizontal e vertical dos vários estratos arbóreo, arbustivo e rasteiro (limpeza de matos, silvas e vegetação diversa, desramação e redução de densidades);
- As copas das árvores e arbustos devem estar distanciadas no mínimo 5 metros das edificações e nunca se podem projetar sobre o seu telhado.

Se o fator económico não constituir a motivação pela aquisição de serviços de gestão florestal, as restrições ambientais constituem contraordenações puníveis com coima de 140 a 5.000 € no caso de pessoa singular e de 800 a 60.000 € no caso de pessoas coletivas.

2.7. Serviços

Nas empresas de serviços a especialização do negócio é essencial para alcançar competitividade no setor. A necessidade de identificar segmentos nos serviços consoante as suas características e especificidades de cada tipo de serviço (ver tabela 11) permite estruturar a empresa face à diversidade do setor, organizando a sua estrutura organizacional em função dos seus objetivos de gestão.

Plano de Negócios – Criação de uma Empresa de Gestão Florestal

GESTÃO	SERVIÇO	TIPO	ESPÉCIES	DESCRIÇÃO PORMENORIZADA DO TIPO DE SERVIÇO
Recursos Florestais	Herbicida	Mecânica	Espécies vegetativas, arbustivas ou arbóreas	Realização de um controlo fitossanitário, através da aplicação de um produto biologicamente ativo de ação sistémica no respetivo alvo, com auxílio de um pulverizador de costas com a capacidade de 12 litros, com um bico defletor e sistema anti deriva, produzindo gotas de espuma mais grossas
			Espécies vegetativas, arbustivas ou arbóreas	Realização de um controlo fitossanitário, através da aplicação de um produto biologicamente ativo de ação sistémica no respetivo alvo, com auxílio de uma moto4 acoplada com um motopulverizador de 75 litros, com bico cónico para maior projeção da calda
	Limpeza	Gradagem	Espécies vegetativas e arbóreas	Realização de uma intervenção com o auxílio de um trator florestal, acoplado uma grade de discos, destruindo todos as espécies arbustivas e vegetativas, incorporando no solo os resíduos resultantes
		Corta-matos	Espécies vegetativas e arbóreas	Realização de uma intervenção com o auxílio de um trator florestal, acoplado um corta-matos de correntes, destruindo todos as espécies arbustivas e vegetais, ficando os resíduos resultados espalhados pelo solo
		Corte e destroçamento	Espécies arbustivas e florestais	Corte e destroçamento da componente aérea da vegetação, de arbustos ou de espécies arbóreas, com o auxílio de uma motorroçadora com um disco de aço com 3 dentes, ou com uma motosserra utilizada em situações que não se pretende mobilizar o solo
	Seleção de varas	Corte	Eucalipto	Corte seletivo de varas nas toiças de eucalipto com o auxílio de uma motosserra, selecionando as melhores varas em termos de altura e diâmetro
	Poda	Formação	Sobreiro	Eliminação seletiva dos ramos do terço inferior dos sobreiros com alturas entre os 1 e 3 metros, com o auxílio de uma motosserra ou serrote
		Manutenção	Sobreiro	Eliminação seletiva de ramos na copa dos sobreiros adultos, permitindo à árvore manter as boas condições fisiológicas e produtivas, com o auxílio de uma motosserra ou serrote

Tabela 11 – Identificação e Caracterização dos Serviços da Empresa (Continua)

Fonte: Elaboração Própria

Plano de Negócios – Criação de uma Empresa de Gestão Florestal

GESTÃO	SERVIÇO	TIPO	ESPÉCIES	DESCRIÇÃO PORMENORIZADA DO TIPO DE SERVIÇO
Recursos Florestais	Poda	Sanitária	Sobreiro	Eliminação seletiva de ramos doentes, danificados ou mortos na copa dos sobreiros adultos de forma a manter as boas condições fisiológicas e produtivas da árvore, com o auxílio de uma motosserra ou serrote
	Desramação	Corte	Espécies arbóreas	Corte seletivo de libertação de andares de ramos vivos, de forma a impedir a formação de nós mortos ou diminuir a proporção do tronco dentro da copa viva
	Desbaste	Corte	Espécies arbóreas	Corte seletivo de espécies arbóreas, rentabilizando produtivamente o povoamento, com o auxílio de uma motosserra
Invasoras	Limpeza	Corte	Espécies arbustivas, vegetativas	Corte e remoção da componente aérea da vegetação e de arbustos com o auxílio de maquinaria como a motosserra e motorroçadora, complementada com ferramentas manuais, tais como serrote e enxada utilizado em situações que não se pretende mobilizar o solo
Informação Geográfica	Cartografia	Levantamento	--	Levantamento dos limites físicos de terrenos com o auxílio do GPS Ashtech MobileMapper 10 e tratamento dos dados recolhidos, com o auxílio do <i>software</i> livre Quantum Gis 2.8 Wien
		Tratamento	--	Criação de planos de gestão em cartografia com o auxílio do <i>software</i> livre Quantum Gis 2.8 Wien
Resíduos Florestais	Biomassa	Aproveitamento	Espécies arbóreas e arbustivas	Recolha e aproveitamento de todos os resíduos florestais (troncos, ramos, folhagem)
Consultoria	Consultoria	Apoio técnico	--	Divulgação e discussão a produtores florestais sobre as melhores práticas de gestão florestal

Tabela 11 – Identificação e Caracterização dos Serviços da Empresa (Continuação)

Fonte: Elaboração Própria

A concretização dos serviços propostos de gestão florestal obedece a um conjunto de critérios (ver tabela 12) que moldam a estratégia de atuação da empresa. A necessidade de planejar as atividades atempadamente mas com critérios de flexibilidade face a alterações imprevistas, surge como um elemento fundamental no processo de gestão da empresa.

SERVIÇOS	CRITÉRIOS FAVORÁVEIS	CRITÉRIOS DESFAVORÁVEIS
Controlo manual	<ul style="list-style-type: none"> - Realização em todas as condições e em todo o ano - Risco de incêndio reduzido - Trabalho seletivo, com níveis de qualidade elevados - Não mobiliza o solo - Redução de custos nas deslocações 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimento baixo - Preço elevado - Necessidade de remoção dos resíduos florestais resultantes
Controlo mecanizado	<ul style="list-style-type: none"> - Realização em praticamente todo o ano - Intervenção de custo reduzido com uma grande eficiência e rapidez na execução - Risco de incêndio nulo 	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenção do trator e das alfaías - Intervenção limitada ao declive - Intervenção limitada face a solos com um alto nível de pedregosidade ou humidade - Provoca compactação do solo - Nível de qualidade inferior
Aplicação produtos fitofarmacêuticos	<ul style="list-style-type: none"> - Facilidade e rapidez na aplicação - Eficácia alta - Preço acessível - Respeito pela estrutura superficial do solo - Níveis de qualidade elevados - Risco de incêndio nulo 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho muito específico - Nocivo para outras espécies aquando aplicação desconcentrada - Dependente das condições meteorológicas - Controlo pormenorizado de todas as operações

Tabela 12 – Critérios na Seleção dos Serviços

Fonte: Elaboração Própria

2.8. Legislação Aplicável

O estudo de todos os fatores que influenciam direta ou indiretamente o negócio, consiste num passo muito importante em termos de desenvolvimento estratégico e futura gestão da qualidade. A identificação e integração de todas as normas e diretrizes que afetem o funcionamento laboral consiste num processo criterioso, de modo a que toda a informação

seja identificada ainda na fase de definição estratégica, permitindo a sua incorporação no seio da empresa, em termos de cultura empresarial.

A legislação aplicável ao negócio pode divergir consoante o seu impacto para a empresa, baseando-se num carater meramente informativo, que interfere apenas numa base estratégica, em oposição a um carater de aplicabilidade, que interfere na definição estratégica e operacional da empresa. A legislação encontrada e que influencia o negócio foi dividida em diversos temas, de modo a permitir um melhor enquadramento no contexto organizativo. Difere entre os seguintes temas:

- Ambiente: refere as restrições ambientais e os impactos da prática de serviços de gestão florestal nas florestas;
- Áreas protegidas: descreve o estatuto legal de proteção à biodiversidade dos ecossistemas e do património geológico, bem como à valorização da paisagem;
- Aspetos agrícolas e florestais: define a legislação aplicável à gestão de terrenos florestais ou agrícolas e à preservação das diferentes espécies florestais;
- Aspetos sociais: relata a legislação face à gestão de recursos humanos e a todas as condições de gestão das suas condições de saúde e segurança no trabalho;
- Incêndios florestais: descreve as bases de gestão de ocorrência e propagação de incêndios;
- Proteção fitossanitária: indica as restrições ambientais face à utilização e aplicação de produtos fitofarmacêuticos;
- Transporte: refere as condições de transporte de mercadorias.

Toda a informação relativamente à legislação aplicável ao negócio encontra-se descrita no anexo 3.

2.9. Processo de Certificação

O processo de gestão florestal é amplamente discutido pela sociedade como um elemento fundamental num país tão rico em florestas de proteção e produção. Contudo nem todas as práticas de gestão são aceites pela sociedade, existindo opiniões várias sobre quais os melhores métodos de gestão. Com o objetivo comum de assegurar que as melhores práticas de gestão sejam uma realidade da empresa, a implementação de um programa de

certificação florestal permite, através de padrões de gestão amplamente aceites, fornecer diretrizes para que os serviços florestais operem de forma adequada e responsável.

A atribuição de um certificado pela *Forest Stewardship Council* (FSC), entidade certificadora que promove uma gestão das florestas mundiais com os princípios de responsabilidade ambiental, socialmente justa e economicamente viável, através do estabelecimento de Princípios e Critérios de Gestão Florestal reconhecidos e respeitados mundialmente, consiste num instrumento de grande eficácia para a empresa na melhoria da sua gestão florestal e no equilíbrio sustentado dos interesses económicos, ambientais e sociais.

No caso da FlorGest, sendo uma empresa em fase inicial, a implementação da certificação implicaria custos elevados, num período caracterizado por alguma instabilidade financeira e de processos e procedimentos internos. A candidatura à sua implementação seria desaconselhada nesta fase inicial, contudo num futuro próximo, a implementação da certificação será um dos objetivos estratégicos da empresa, de modo a procurar as seguintes vantagens:

- Facilitar o acesso a um mercado cada vez mais exigente, pela diferenciação da gestão;
- Procurar uma vantagem competitiva apostando no conhecimento mais aprofundado da floresta e dos seus recursos;
- Procurar uma melhoria contínua da gestão e na eficiência dos processos;
- Aumentar a reputação da empresa junto dos clientes e do próprio setor;
- Promover uma melhoria contínua das condições de trabalho;
- Assegurar o respeito da comunidade local;
- Preservar a integridade das florestas e a conservação da natureza.

3. RISCOS DO NEGÓCIO

A existência de riscos empresariais é um facto inerente à própria existência de uma empresa, podendo afetar um grande número de ativos da empresa. A necessidade de realizar um estudo aprofundado a elementos externos e internos da empresa de modo a

identificar os possíveis riscos como medida de mitigar os acontecimentos incertos e as possíveis perdas económicas, é apresentado nos seguintes pontos deste plano.

3.1. Análise Externa

A análise externa da empresa pretende evidenciar as principais situações de risco que podem constituir ameaças à implementação da estratégia, permitindo simultaneamente identificar oportunidades que se traduzam em objetivos estratégicos da empresa, de modo a estar preparado e explora-las no momento certo.

3.1.1. Análise do Meio Envolvente Contextual

O meio envolvente contextual refere-se a um conjunto de elementos externos à organização mas que têm influência sobre a sua atividade e o seu desempenho. Para este estudo foi realizado uma análise PEST (*Political, Economic, Social, Technological*) analisando o meio envolvente em que a empresa estará inserida. A avaliação de diferentes componentes do meio envolvente, englobando a envolvente política-legal, económica, social e tecnológica, permite a identificação das oportunidades e das ameaças criadas a um nível macro ambiental. A observação das mudanças nas envolventes referidas e a verificação do peso que têm sobre a empresa permite delinear uma estratégia apropriada.

3.1.1.1. Contexto Político-legal

O ambiente político ligado ao setor florestal considera-se muito estável. O desenvolvimento de políticas, normas e a regulação que abrange todo o setor florestal, através de legislação descrita em diário da república, em normas ambientais e sociais, confere um nível de legislação que regula as atividades das empresas e atribui responsabilidades e penalizações para o incumprimento legislativo. Leis sobre gestão ambiental, conservação da natureza, proteção de recursos hídricos, gestão de produtos fitossanitários, defesa da floresta contra incêndios, são algumas das principais diretrizes

ambientais que regulamentam o setor florestal. A nível social, as normas existentes sobre o código de trabalho e sobre a segurança, higiene e saúde no trabalho permite o cumprimento das normas referentes aos trabalhadores.

3.1.1.2. Contexto Económico

O setor florestal assume grande importância em termos económicos e sociais. Segundo dados do ICNF, a evolução anual do setor, demonstrada em termos de valor *per capita* do Produto Interno Bruto (PIB), indica que no ano de 2000, este valor seria de 12.500 euros/habitante, em 2005 de 14.600 euros/habitante e em 2011 de 16.100 euros/habitante. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE) este aumento progressivo traduz um valor de PIB nacional de 2,5% em 2011. O crescente aumento das exportações nacionais é um dos principais fatores justificativos do desenvolvimento do setor. No ano de 2000 as exportações foram de 36.839 milhões de euros, enquanto em 2011 este valor era de 60.660 milhões de euros. Estes dados estatísticos permitem dar um especial ênfase ao papel do setor florestal na conjuntura nacional. A capacidade inovadora e de melhoria contínua evidenciada pelas empresas do setor é uma condição fulcral para o crescimento e sustentabilidade económica.

3.1.1.3. Contexto Sociocultural

Portugal é um país com uma forte cultura florestal. Cerca de 35,4% do território nacional é composto por ocupação florestal, onde 84,2% da área total é detida por pequenos proprietários de cariz familiar, 6,5% são pertencentes a empresas industriais, as áreas públicas correspondem a 15,8% e 2% são do domínio privado do Estado (PEFC). A floresta em Portugal gera cerca de 113 mil empregos diretos, correspondendo a 2% da população ativa (Cardoso, 2013, pp.21-30). A importância do setor é destacada nos números acima referidos. As múltiplas regiões a nível nacional, com diferentes espécies florestais, diferentes sistemas de gestão florestal e diferentes formas de rendimentos, caracterizam o setor com uma multiplicidade de promoção do uso múltiplo da terra, de fixação das populações, de desenvolvimento de estratégias e planos de ação com vista a

melhorias contínuas, de fonte de receitas económicas, servindo como catalisador do setor não só a nível económico e ambiental, mas também a nível social e cultural.

3.1.1.4. Contexto Tecnológico

O setor florestal acompanha a expansão tecnológica vivida atualmente. O surgimento de novas técnicas produtivas, de novas técnicas de gestão da produção, de novos equipamentos, novos processos e métodos aprimorados de trabalho, incentivam a rentabilização dos trabalhos, trazendo benefícios económicos às empresas. O desenvolvimento das plataformas eletrónicas, das redes sociais, permite uma divulgação abrangente da mensagem que se pretende transmitir para um determinado público-alvo, suprimindo as exigências e necessidades identificadas pelos clientes, permitindo uma interação constante entre elementos do setor.

3.1.2. Análise do Meio Envolvente Transacional

A análise ao meio envolvente transacional permite interagir diretamente com as organizações que influenciam diretamente a empresa, existindo uma influência recíproca em diversos graus. Nesta categoria insere-se as parcerias estratégicas, os concorrentes e os fornecedores.

3.1.2.1. Parcerias

Num mercado competitivo, o desenvolvimento de parcerias estratégicas procura desenvolver e fortalecer as competências fundamentais da empresa, seja através do aumento da produtividade, redução dos custos ou desenvolvimento de novas tecnologias. Estas alianças estratégicas permitem que as empresas ganhem dimensão, capacidade negocial e possam dinamizar a sua marca, estabelecendo parcerias com entidades que possuem um *know-how* do mercado, facilitando o processo de transferência de recursos

e de conhecimentos, essencial no crescimento empresarial e na diversificação das áreas de negócio, de modo a criar valor para a empresa.

No setor florestal existem múltiplas empresas que através da sua diversidade de serviços e de ações, estruturam o mercado em diferentes segmentos. Um desses segmentos, o de aproveitamento de todos os resíduos florestais e naturais (ramos, folhas, troncos, matos, vegetação), torna-se extremamente apelativo, no desenvolvimento de alianças estratégicas. Os resíduos florestais decorrentes da atividade da FlorGest podem ser capitalizados, entregando-os a um conjunto selecionado de empresas, para o desenvolvimento das suas atividades.

As seguintes empresas foram identificadas como as quais se pretende entrar em contato no sentido de desenvolver parcerias.

- Bioduartes, Reciclagem De Resíduos Florestais, Lda.
- Biozêzere - Biomassa Florestal, Lda.
- Ecotimber - Aproveitamento de Resíduos Florestais, Estudos e Projetos Agroambientais Lda.
- Morgamadeiras - Comércio, Abate E Transformação De Madeiras, Lda.
- TMF - Serviços e Comércio Agroflorestal, Lda.
- Vítor Almeirão.

A caracterização dos parceiros estratégicos identificados, tendo em conta um conjunto de variáveis consideradas como essenciais na análise, encontra-se descrita no anexo 4. Para uma melhor perceção em termos gráficos, da dispersão destas empresas no distrito de Santarém apresenta-se a seguinte figura.

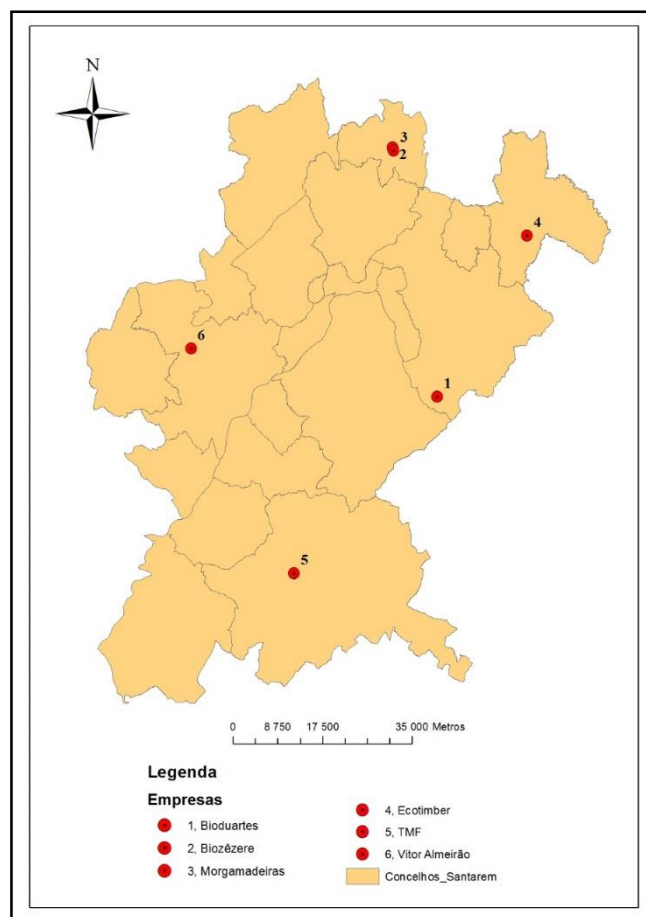


Figura 9 – Localização Geográfica Parceiros Estratégicos

Fonte: Elaboração Própria

As empresas identificadas com a potencialidade de estabelecer parcerias estratégicas permitem na íntegra colmatar uma área estratégica importante na FlorGest, o aproveitamento dos resíduos resultantes dos serviços realizados. A criação de alianças estratégicas com uma ou algumas destas empresas permite uma estratégia de cooperação, complementando as suas atividades com as atividades desenvolvidas pela outra empresa. Esta cooperação permite:

- Expandir a FlorGest a entrar em novos mercados, de forma mais rápida e com menores riscos;
- Aplicar menos recursos para conhecer o mercado, obtendo uma maior probabilidade de sucesso;
- Criar sinergias que identifiquem as necessidades e potencialidades direcionadas a objetivos compatíveis entre os parceiros;

- Aproveitar todos os resíduos florestais, resultantes dos diferentes serviços efetuados pela empresa, contribuindo para o cumprimento das normas ambientais;
- Obter receitas económicas, na entrega dos resíduos florestais aos parceiros estratégicos, como elemento essencial para o crescimento económico da empresa.

3.1.2.2. Concorrência

A luta concorrencial que existe atualmente, pela procura constante por riqueza, dinamiza o mercado global, incentivando a realização de esforços contínuos, no sentido de prestar serviços diferenciadores, inovadores e de maior valor para os clientes. O posicionamento da empresa no mercado dinamiza globalmente a empresa e só com esta mentalidade de melhoria contínua, se pode garantir o crescimento sustentável da empresa.

O conhecimento do mercado e das empresas existentes permite criar uma estratégia de penetração no mercado, de forma a analisar o seu potencial de crescimento. De seguida apresenta-se os principais concorrentes que influenciam a atividade da FlorGest.

- Beco Da Salgueirinha - Agricultura e Serviços, Lda.
- Beta II, Serviços Florestais, Unipessoal, Lda.
- Dias & Rodrigues II, Unipessoal, Lda.
- Dionísio Manuel Francisco Soares, Agro-Florestal, Unipessoal, Lda.
- F. & P. Pires, Lda.
- MFHC, Madeiras, Unipessoal, Lda.
- Nelson Gonçalves Reis, Lda.
- Outeiro Rural - Produtos E Serviços Agro-Florestais, Lda.
- Ribafloresta - Serviços Florestais, Lda.
- Silvidata - Prestação De Serviços Florestais, Lda.
- Silvirui - Serviços Florestais, Unipessoal, Lda.

A caracterização dos diferentes concorrentes identificados à atividade da empresa encontra-se descrita no anexo 5. Para uma melhor perceção em termos gráficos, da dispersão das empresas concorrentes pelo distrito de Santarém, apresenta-se a seguinte figura.

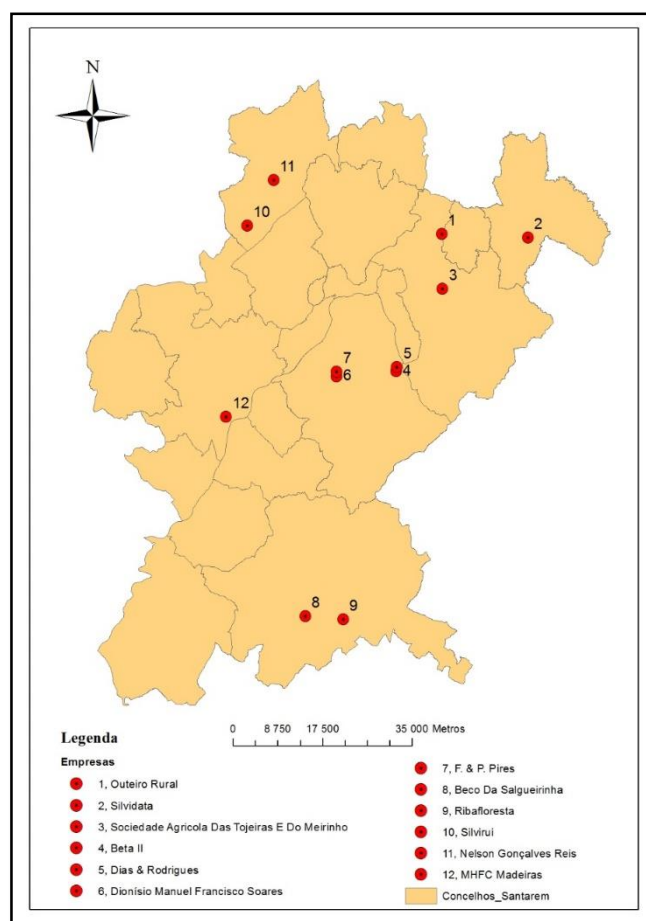


Figura 10 – Localização Geográfica das Empresas Concorrentes

Fonte: Elaboração Própria

A análise aos concorrentes diretos da FlorGest permite perceber que o desenvolvimento da empresa conta com elementos que o diferenciam da concorrência e que proporcionam a criação de valor, tais como:

- Apresentação aos clientes de serviços diferenciados e de valor acrescentado em relação ao que é atualmente oferecido pelas outras entidades. A avaliação prévia de todos os serviços elaborados, a possibilidade de serviços personalizados de acordo com as características do cliente, a contratualização, o acompanhamento dos trabalhos e a garantia de qualidade apresentada ao cliente, oferece condições não divulgadas pelas restantes empresas, capitalizando a FlorGest com uma enorme vantagem competitiva;

- Presença de elementos de marketing como elemento diferenciador face às restantes empresas. O marketing contribui para grande parte do crescimento e do incremento económico da empresa, incentivando a procura e implementação de novas ideias, melhorando qualitativamente os serviços propostos. A FlorGest tem um plano de marketing bem estruturado e apresenta múltiplos elementos divulgadores da empresa, de forma a abranger todos os potenciais clientes, adaptando os meios de comunicação adaptados a cada tipo de cliente, beneficiando do facto de:
 - Nenhuma das treze empresas identificadas apresenta uma página de internet como elemento informativo e de divulgação da empresa;
 - Apenas uma das treze empresas identificadas, apresenta uma conta na rede social “LinkedIn” como elemento informativo e de divulgação da empresa.
- Aposta forte na divulgação da marca FlorGest como uma empresa de referência e de garantia de qualidade promovendo a empresa na sua globalidade e permitindo o reconhecimento dos clientes, à marca FlorGest;
- A preocupação com a contratação de profissionais especializados com vista à prestação de serviços serve como elemento contributivo para alcançar a qualidade dos serviços, caracterizando a empresa de acordo com a Missão definida;
- A presença da sede num local estrategicamente definido, permite apresentar uma rapidez na resposta aos pedidos e exigências dos clientes superior aos concorrentes, garantindo a satisfação das suas necessidades de forma eficiente e eficaz, adquirindo prestígio no mercado.

3.1.2.3. Fornecedores

O fornecimento de matérias-primas essenciais ao normal funcionamento de uma estrutura organizativa consiste numa parte muito importante a nível organizacional e que deve ser gerida com o maior rigor possível. Estrategicamente e de modo a promover uma gestão apropriada dos fornecedores, o processo consiste em criar uma estratégia de parceria como forma de minimizar os riscos na fase inicial de crescimento. O estabelecimento de relações entre clientes e fornecedores deve de ser um processo colaborativo, duradouro e

com intuítos estratégicos, de forma a ambas as partes obterem benefícios com a parceria. Por forma a minimizar os riscos, a definição de especificações contratuais sobre produtos, serviços, preços e condições de pagamento, permite estabelecer relações comerciais muito personalizadas, procurando o cumprimento dos acordos estabelecidos.

O estabelecimento de parcerias entre a FlorGest e fornecedores é um elemento estratégico importante. A escolha de fornecedores que permitam estabelecer uma dinâmica entre os envolvidos contribui para o desenvolvimento de melhores práticas, de uma gestão mais apropriada ou inclusive na definição de serviços inovadores, proporcionado a criação de valor para a empresa. A necessidade de obtenção de matérias-primas (herbicidas e combustíveis) num plano regular é essencial para o cumprimento dos serviços propostos, tendo sido os seguintes fornecedores identificados como potenciais parceiros estratégicos no fornecimento de matérias-primas.

- AGROASFERT, Lda.
- AGROMAIS PLUS – Comércio e Serviços Agrícolas, S.A.
- LAVRITEJO – Comércio de Adubos e Pesticidas, Lda.
- MONSANTO II, Lda.
- PESNIL - Sociedade Comercial de Produtos Agrícolas, Lda.
- CUCO - Unipessoal Lda.
- ALCAPETRO – Petróleos E Derivados, S.A
- COMBUCOR - Combustíveis, Sociedade Unipessoal, Lda.
- GASOLIFE - Comércio de Combustíveis, S.A.
- PETROIBÉRICA – Sociedade de Petróleos Ibero Latinos, S.A.

A caracterização dos possíveis fornecedores essenciais para a atividade da empresa encontra-se descrita no anexo 6. Para uma melhor perceção em termos gráficos, da dispersão dos potenciais fornecedores pelo distrito de Santarém, apresenta-se a seguinte figura.

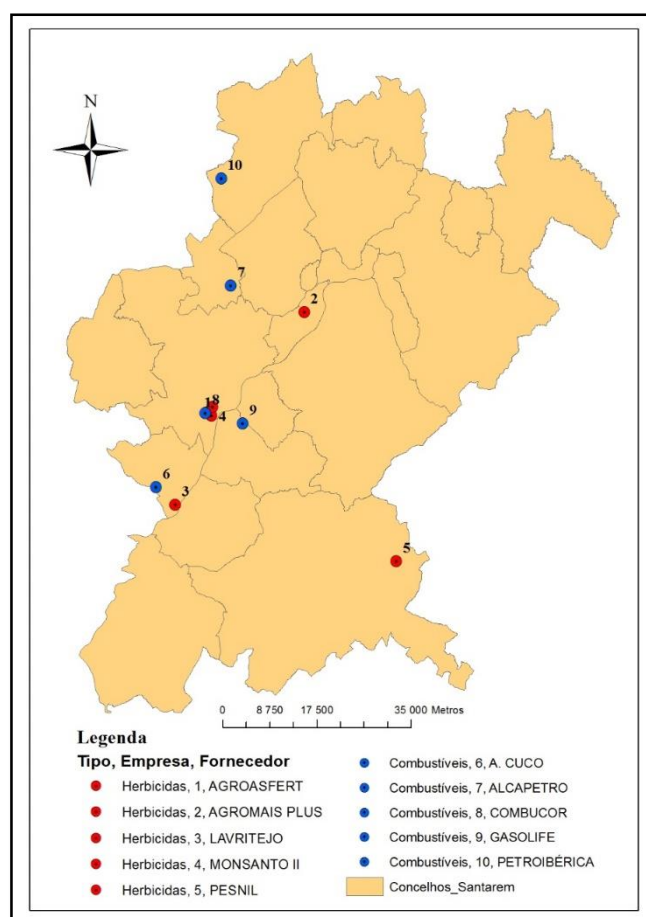


Figura 11 – Localização Geográfica dos Fornecedores

Fonte: Elaboração Própria

O relacionamento entre fornecedores e empresas influencia a estratégia da organização, promovendo elementos-chave para alcançar qualidade, entregas rápidas e melhorias contínuas dos serviços propostos. A seleção de fornecedores está baseada em fatores do meio ambiente, social e político, além das tradicionais características como disponibilidade, qualidade, entrega, custo, confiança, conhecimento do negócio, conhecimento das necessidades e política da empresa.

A seleção dos melhores fornecedores para a FlorGest, consiste num processo que deve de ser bem gerido, na procura de estabelecer relações que permitam:

- Criar um forte vínculo, garantindo o acesso aos recursos e à minimização dos riscos;
- Criar parcerias duradouras com vantagens mútuas e com resultados benéficos para a empresa, para a sociedade e para o ambiente;

- Contratar, a fim de suprir as necessidades cada vez mais complexas e exigentes do mercado, oferecendo mais estabilidade para ambas as partes;
- Desenvolver relações e estratégias de parceria, obtendo vantagens competitivas para o aperfeiçoamento dos processos e reduções de custos, aumentando consideravelmente a sinergia com parceiros que conhecem o mercado;
- Cooperação em relação às exigências futuras, no desenvolvimento de novos produtos e aquisição de novas tecnologias.

3.2. Análise da Indústria

A análise à indústria permite compreender o comportamento das empresas, medir a intensidade da rivalidade entre estas, de forma a definir estratégias que possibilitem a obtenção de vantagens competitivas. A existência de empresas onde os serviços têm os mesmos atributos e competem pelos mesmos consumidores incentiva a monitorização do ambiente envolvente externo, realizando análises contínuas de modo a avaliar a sua posição competitiva face às organizações concorrentes.

3.2.1. Modelo das Cinco Forças de Porter

Compreender as mudanças do meio envolvente, ajuda a adaptar de forma mais eficaz o modelo de negócio a elementos com interesse direto na empresa, sejam os consumidores, os fornecedores, concorrentes ou a comunidade. Neste sentido, o modelo criado por Porter (1986), constitui uma ferramenta de análise do ambiente externo, onde uma empresa opera, permitindo a mensuração da atratividade e da competitividade de uma empresa (Porter, 1998). As cinco forças da análise de Porter incluem as ameaças impostas por novos produtos que podem ser lançados, as ameaças impostas por empresas rivais e por novas empresas que possam aparecer no mercado e por outro lado o poder que é imposto pelos fornecedores e pelos clientes. Esta análise estratégica permite examinar as decisões estratégicas levadas a cabo pela empresa para alcançar o seu objetivo, ser competitiva por via do aumento da sua rentabilidade relativa, sendo a empresa mais bem-sucedida quanto mais competitiva for ao nível das cinco forças de Porter.

De forma a conhecer o posicionamento concorrencial da empresa FlorGest no setor é apresentada na seguinte figura, a aplicação do modelo de Porter à FlorGest.

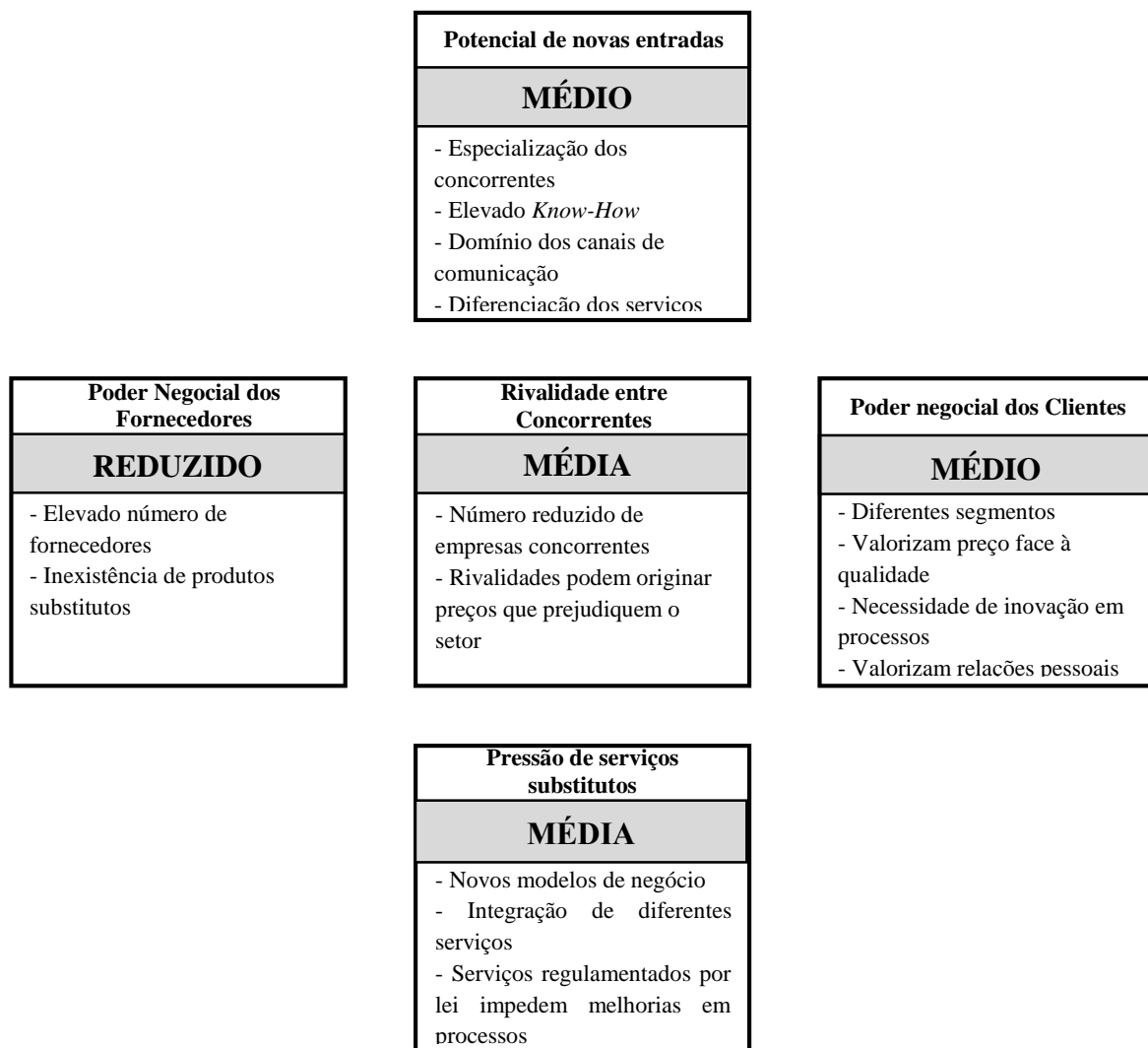


Figura 12 – Modelo das Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter (2001) – *Strategy and the Internet*, p.67.

3.3. Análise Interna

A análise interna permite identificar e avaliar os recursos internos da empresa, reconhecendo os pontos fortes da empresa para construir e aplicar um plano estratégico com sucesso, e identificar as fraquezas, de modo a minimizar o seu impacto futuro.

3.3.1. Análise de Riscos

Toda a informação relativamente aos riscos evidenciados, na fase da definição e implementação do negócio e na fase posterior, já com a empresa em funções encontra-se descrita no anexo 7. O resumo da tabela referida, contendo os riscos avaliados em categorias, a sua avaliação e a avaliação do risco global do projeto encontra-se descrita na seguinte tabela.

FASES	TIPO DE RISCO	RISCO GLOBAL
Fase 1 - Risco do Negócio		
Fase 1.1 - Risco Estratégico	Definição da estratégia	12
Fase 1.2 - Risco Concretização/Implementação	Global	14,4
	Recursos Humanos	6
	Legalidade	5
	Financeiro	15
Fase 2 - Risco Empresa		
Fase 2.1 - Risco Gestão	Estratégico	15
	Financeiro	8,7
	Operacional	10,8
	Mercado	9,8
	Recursos Humanos	6,2
	Qualidade, Ambiente e Segurança	6,2
	Planeamento e Compras	6,7
	Logística	5,3
	Segurança	7,0
	Psicossociais	3
	Ergonómicos	6
Risco Global		8,8

Tabela 13 – Avaliação Global da Análise de Riscos

Fonte: Elaboração Própria

Como se pode observar na análise da tabela 13, apesar da existência de riscos que possam ter um impacto negativo e afetar o projeto, considera-se que o risco global é aceitável,

existindo da parte do gestor tolerância a algum grau de risco, logo a viabilidade da criação de um negócio com estas condições não deve de ser posta em causa.

3.4. Stakeholders

Os stakeholders são todos os elementos que possuem a capacidade de influenciar direta ou indiretamente a performance da empresa, influenciando ou sendo influenciados pela criação e desempenho da mesma.

3.4.1.1. Identificação dos Stakeholders

A identificação dos stakeholders é um processo complexo, dado que existem muitas partes interessadas no desenvolvimento do negócio e por vezes aquando a sua identificação, encontra-se um novo stakeholder, que influencia positiva ou negativamente o seu sucesso. Os stakeholders identificados com capacidade de influenciar ou serem influenciados pelo negócio encontram-se descritos na seguinte figura.

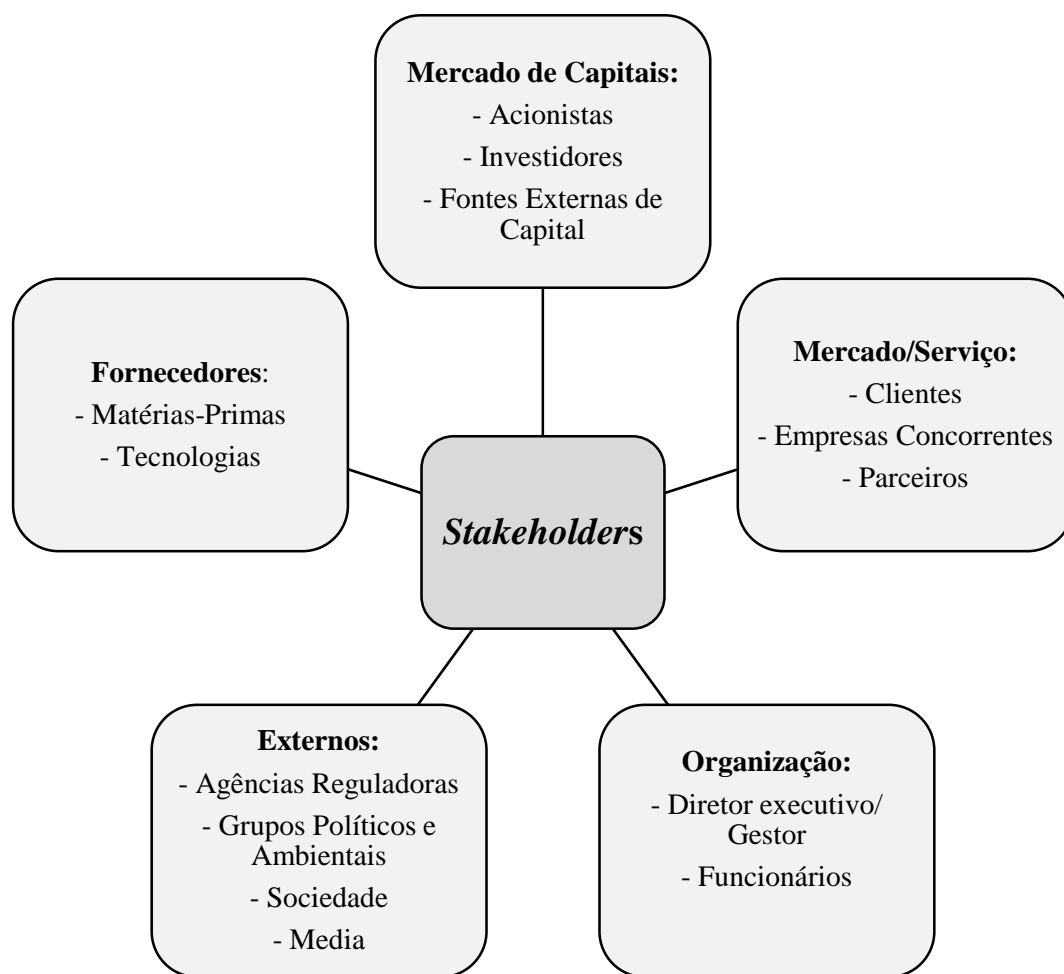


Tabela 14 – Identificação dos *Stakeholders*

Fonte: Elaboração Própria

3.4.1.2. Análise dos *Stakeholders*

Um dos aspetos mais importantes a ter em consideração na análise de *stakeholders* é o facto de diferentes grupos evidenciarem diferentes motivações, capacidades e interesses perante o negócio. A compreensão destas características é fundamental para uma correta formulação de problemas, para uma adequada caracterização dos mesmos, análise descritiva da sua influência e do seu impacto na globalidade do negócio. O desenvolvimento de uma matriz de análise dos *stakeholders*, permitiu caracterizar estas variáveis, detalhando especificamente cada *stakeholder*, referindo os seus interesses e expectativas para com o negócio, a sua capacidade de influência e as medidas que a

organização, deve de ter, como medidas de controlo para cada um deles, permitindo identificar os seus papéis, interesses, poderes e capacidades de participação no negócio de forma a gerir a sua cooperação ou conflitualidade.

STAKEHOLDERS		CARACTERÍSTICAS	INTERESSES E EXPETATIVAS	GRAU DE INFLUÊNCIA	GRAU DE INTERESSE	AÇÕES
Organização	Diretor executivo/ Gestor	Assegurar o desenvolvimento da empresa, através da geração sustentada de lucros, exercendo a sua autoridade em dirigir, coordenar e controlar os recursos da empresa	Cumprimento de todos os planos operacionais e administrativos com a máxima eficiência e eficácia	Elevado	Elevado	Gerir
	Funcionários	Compreender e assimilar a missão, visão e valores da empresa. Cumprimento de todos os trabalhos propostos	Responsabilidade no sucesso e bom desempenho da empresa, cumprindo com a execução dos trabalhos dentro dos prazos estipulados, com a melhor qualidade possível	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
Mercado/Serviço	Clientes	Interessados nos serviços disponíveis	Serviços com qualidade e custos reduzidos	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
	Empresas concorrentes	Prestadores de serviços similares	<i>Benchmarking</i>	Baixo	Baixo	Acompanhar
	Parceiros	Estabelecimento de parcerias estratégicas do ponto de vista económico, maximizando todos os recursos	Vantagens económicas	Baixo	Baixo	Acompanhar
Fornecedores	Matérias-Primas	Parceria no fornecimento de matérias-primas essenciais para executar o negócio	Venda de bens de acordo com os contratos celebrados com a empresa	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
	Tecnologias	Parceria no fornecimento de tecnologias essenciais para a dinamização do negócio	Venda de bens de acordo com os contratos celebrados com a empresa	Baixo	Baixo	Acompanhar

Tabela 15 – Análise *Stakeholders* (Continua)

Fonte: Baseado no PMBOK 5th Edition

STAKEHOLDERS	CARACTERÍSTICAS		INTERESSES E EXPETATIVAS	GRAU DE INFLUÊNCIA	GRAU DE INTERESSE	AÇÕES
Mercado de Capitais	Acionistas	Detêm os atributos poder, legitimidade e urgência sobre as decisões da empresa	Legitimidade para determinar os objetivos da empresa	Elevado	Elevado	Gerir
	Investidores	Assegurar o capital inicial e futuros apoios financeiros	Cumprimento financeiro dos empréstimos cedidos	Elevado	Elevado	Gerir
	Fontes externas de capital	Possibilidade de diversificar as suas fontes de financiamento	Cumprimento financeiro dos empréstimos cedidos	Elevado	Elevado	Gerir
Externos	Agências Reguladoras	Emissão licenças e controlos económicos e ambientais	Cumprimento dos requisitos legais	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
	Grupos políticos e ambientais	Grupos políticos e ambientais com interesse no negócio	Medidas mitigação componentes fito farmacêuticos	Baixo	Baixo	Acompanhar
	Sociedade	Caracteriza a legalidade e a moralidade operacional da empresa	A empresa opere de forma ética e com responsabilidade social	Elevado	Baixo	Manter satisfeito
	Média	Formadora de opinião nos diversos públicos, positiva ou negativamente, a respeito da empresa	Notificar o solicitado	Elevado	Baixo	Manter satisfeito

Tabela 15 – Análise Stakeholders (Continuação)

Fonte: Baseado no PMBOK 5th Edition

3.5. Análise SWOT

A análise SWOT possibilita uma nova reflexão sobre a ideia de negócio, permitindo criar entusiasmo com a possibilidade de sucesso do negócio ou verificar que o negócio não consegue ultrapassar os pontos fracos e ameaças, tornando inviável a sua prossecução. O resultado da análise efetuada constitui uma fonte de informação de suporte às decisões estratégicas que afetam o futuro da organização, a médio e longo prazo. A sua análise é meramente qualitativa e uma vez que o ambiente envolvente está em constante mudança deve ser reformulada periodicamente.

3.5.1.1. Contexto Externo

A análise ao contexto externo permite identificar as oportunidades e ameaças decorrentes de circunstâncias externas ao poder de decisão da empresa, estando relacionadas com a evolução de mercado e do meio envolvente.

ANÁLISE CONTEXTO EXTERNO	
Oportunidades	Ameaças
Apoios financeiros	Posicionamento da marca no mercado
Mercados emergentes	Conjuntura económica nacional
Concorrência pouco competitiva	Acesso a crédito e financiamento
Sinergias estratégicas com empresas locais	Nova regulamentação ou legislação
Plano de desenvolvimento estruturado	Novo concorrente no mercado
Mentalidade, com características de flexibilidade e polivalência	Atratividade do setor a jovens
Aposta forte no Marketing	Fidelização clientes
Relação proximidade com os clientes	Aumento custos das matérias-primas
Alterações na legislação em vigor	Aumento custos de deslocação (Gasóleo / Portagens)
--	Desconfiança com a utilização de produtos fitofarmacêuticos

Tabela 16 – Análise SWOT: Contexto Externo

Fonte: Elaboração Própria

3.5.1.2. Contexto Interno

A análise ao contexto interno representa os principais aspetos que tornam a empresa diferenciadora face aos seus concorrentes, evidenciando os seus pontos fortes correspondentes aos recursos e capacidades que se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa, e os pontos fracos, demonstrando as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os seus concorrentes atuais.

ANÁLISE CONTEXTO INTERNO	
Pontos Fortes	Pontos Fracos
Posicionamento geográfico	Notoriedade da marca e logótipo
Diferenciação com base nas necessidades dos clientes	Experiência da equipa promotora
Serviços especializados	Necessidade de consolidação organizacional
Equipa pluridisciplinar, com pessoas competentes e eficientes	Autonomia e responsabilização das equipas de trabalho
Formação contínua trabalhadores	Necessidade de grande investimento em marketing na fase inicial
Forte competência técnica	Estrutura empresarial reduzida
Processos e procedimentos com enfoque na qualidade	--
Preços competitivos	--
Custos fixos reduzidos	--
Aposta forte em Marketing Estratégico	--
Conhecimento do mercado alvo	--

Tabela 17 – Análise SWOT: Contexto Interno

Fonte: Elaboração Própria

4. ORGANIZAÇÃO E GESTÃO

A definição de elementos estruturais e sobretudo elementos estratégicos servem como os principais indicadores à consolidação do negócio. A necessidade da empresa em criar valor, de acordo com a sua organização, estruturação, coordenação e controlo requer uma

definição precisa do modelo de negócios e da definição estratégica a curto e longo prazo. Este ponto representa estes objetivos.

4.1. Modelo de Negócios

A análise ao modelo de negócios permite analisar de forma integrada, tendo em conta a Missão, Visão e os objetivos estratégicos da empresa, os pressupostos estratégicos que definem a forma como o modelo de negócios irá ser estruturado, de acordo com os objetivos gerais do modelo de negócios.

4.1.1. *Business Model Canvas*

A análise ao modelo de negócios será realizada com a integração do modelo *Business Model Canvas*. Este modelo de análise permite avaliar de forma integrada todas as áreas do modelo de negócio, culminando na elaboração de uma tela que permite obter a visualização gráfica do modelo, possibilitando uma visão integrada entre processos e o propósito do negócio.

4.1.1.1. Segmentos de Clientes

Em termos estratégicos, a potencialidade do mercado de serviços de gestão florestal permite criar diferentes perfis estratégicos consoante o tipo de clientes, focando a estratégia na satisfação das suas necessidades e dos seus interesses. A análise à tabela 18, permite identificar algumas diferenças encontradas entre os vários tipos de clientes, contudo as diferenças são mínimas, pelo que todos os tipos de clientes serão tratados como um segmento comum.

TIPO CLIENTE	NECESSIDADES	EXIGÊNCIAS	PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS
Empresa privada	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos em grande escala – Trabalhos técnicos – Controlo operacional – Cumprimento de todas as leis ambientais – Cumprimento de todas as normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidade – Qualidade – Preço reduzido – Acumulação serviços 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade da oferta de serviços – Complementaridade de serviços – Preço – Prontidão de resposta – Conhecimento e competência dos trabalhadores – Flexibilidade horária
Empresa pública	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos em média e pequena escala – Trabalhos técnicos – Controlo operacional – Cumprimento de todas as leis ambientais – Cumprimento de todas as normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidade – Qualidade – Proximidade geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade da oferta de serviços – Prontidão de resposta – Conhecimento e competência dos trabalhadores
Proprietário privado	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos em pequena escala – Trabalhos técnicos 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidade – Preço reduzido – Proximidade geográfica – Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> – Conhecimento e competência dos trabalhadores – Prontidão de resposta – Preço
Câmaras municipais	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos técnicos – Controlo operacional – Cumprimento intransigente de todas as leis – Cumprimento de todas as normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualidade – Preço reduzido – Proximidade geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade da oferta de serviços – Conhecimento e competência dos trabalhadores – Preço
Juntas de freguesia	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos técnicos – Controlo operacional – Cumprimento intransigente de todas as leis – Cumprimento de todas as normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualidade – Preço reduzido – Proximidade geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade da oferta de serviços – Conhecimento e competência dos trabalhadores – Preço
Associações florestais ou agrícolas	<ul style="list-style-type: none"> – Trabalhos técnicos – Controlo operacional – Cumprimento intransigente de todas as leis – Cumprimento de todas as normas de segurança 	<ul style="list-style-type: none"> – Disponibilidade – Qualidade – Preço reduzido – Proximidade geográfica 	<ul style="list-style-type: none"> – Diversidade da oferta de serviços – Prontidão de resposta – Conhecimento e competência dos trabalhadores – Preço

Tabela 18 – Relação entre Tipo de Cliente e Perfil Estratégico

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.2. Propostas de Valor

A caracterização das propostas de valor para os clientes demonstra a visão geral dos serviços e de que forma representam valor para os clientes. Este aspeto é fundamental para criar diferenciação face aos concorrentes, descrevendo especificamente quais as características ou atributos que cada proposta de valor possui, influenciando positivamente a criação de valor para os clientes.

SERVIÇO	NOVIDADE	DESEMPENHO	ADAPTAÇÃO AO CLIENTE	PREÇO	REDUÇÃO DE CUSTOS	REDUÇÃO DO RISCO
Herbicidas	<ul style="list-style-type: none"> – Equipamentos modernos – Eficiência mecânica – Redução desperdícios – Precisão na aplicação – Técnicas de segurança acrescidas 	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiência – Aumento produtividade – Redução desperdícios – Redução risco de acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento – Qualidade – Preço competitivo – Disponibilidade 	Inferior	<ul style="list-style-type: none"> – Custos de deslocação – Custos do serviço 	Contrato
Limpezas	<ul style="list-style-type: none"> – Equipamentos modernos – Eficiência mecânica – Aproveitamento recursos – Técnicas de segurança acrescidas 	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiência – Aumento produtividade – Redução risco de acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento – Qualidade – Disponibilidade 	Semelhante	<ul style="list-style-type: none"> – Custos de deslocação 	Contrato
Podas, desramação e seleção de varas	<ul style="list-style-type: none"> – Novos conceitos – Diferenciação de técnicas 	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiência 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento – Qualidade – Disponibilidade 	Semelhante	<ul style="list-style-type: none"> – Custos de deslocação 	Contrato
Desbastes	<ul style="list-style-type: none"> – Equipamentos modernos – Eficiência mecânica – Novos conceitos – Técnicas de segurança acrescidas 	<ul style="list-style-type: none"> – Eficiência – Aumento produtividade – Redução risco de acidentes 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento – Qualidade – Preço competitivo – Disponibilidade 	Inferior	<ul style="list-style-type: none"> – Custos de deslocação – Custos do serviço 	Contrato
Cartografia	<ul style="list-style-type: none"> – Software preciso – Software gratuito 	<ul style="list-style-type: none"> – Qualidade da informação 	<ul style="list-style-type: none"> – Relacionamento – Qualidade – Disponibilidade 	Inferior	<ul style="list-style-type: none"> – Custos do serviço 	Contrato

Tabela 19 – Propostas de Valor para os Clientes

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.3. Canais

Nesta etapa, um conhecimento profundo dos possíveis clientes e do seu perfil, irá influenciar estrategicamente a definição dos canais da empresa. O estabelecimento destes meios de comunicação, requer a consciencialização detalhada do mercado, focando os esforços na definição de meios que permitam traduzir a diferenciação da empresa e a construção de relações de longo prazo, essencial no desenvolvimento da confiança, envolvimento e participação entre os intervenientes, gerando-se ligações pessoais e económicas, que sustentam a própria fidelização.

CANAIS	OBJETIVO	TIPO	FUNÇÃO
Escritório	Informação Comunicação Vendas	– Folhetos – Brindes	– Fornece a todos os clientes toda a informação relativamente à empresa e aos serviços prestados – Permite a definição e concretização contratual dos serviços – Esclarecimento de todas as dúvidas relativamente a serviços, condições, prazos e preços – Permite a construção de relações com os clientes
Internet	Informação Comunicação	– Página na Internet – Redes sociais	– Fornece a todos os clientes toda a informação relativamente à empresa e aos serviços prestados – Esclarecimento de todas as dúvidas relativamente a serviços, condições, prazos e preços
Publicações	Informação	– Anúncios em jornais regionais – Folhetos	– Fornece a todos os clientes toda a informação relativamente à empresa e aos serviços prestados

Tabela 20 – Canais de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.4. Relações com os Clientes

Os clientes são o alicerce de qualquer negócio. A necessidade de estabelecer diretrizes específicas de marketing operando numa componente de criatividade e incerteza, de

forma a garantir a satisfação do cliente e a sua fidelização, tem como base a necessidade de assentar os relacionamentos numa plataforma:

- Pessoal: estabelecendo relações de proximidade com o cliente, procurando ser a sua principal escolha;
- Confiança: nas capacidades da empresa no cumprimento de todos os objetivos pretendidos pelo cliente;
- Reconhecimento: analisando todas as características e condições do serviço, a fim de atingir os objetivos específicos dos clientes, satisfazendo a sua procura.

4.1.1.5. Fluxos de Rendimento

O conhecimento profundo dos diferentes segmentos de clientes, das suas necessidades e exigências permite criar uma estrutura de preços que pode variar segundo o tipo e características das propostas de valor. A existência de preços pré-definidos, com base em variáveis estáticas, aglomera um grau de incerteza associado a cada serviço, originando receitas dissemelhantes. Neste contexto, a realização de um estudo prévio a todas as condicionantes do terreno alvo de intervenção é um fator fundamental, permitindo quantificar com um nível de certeza alto, as condições e características do serviço, definindo os métodos de controlo e de intervenção a aplicar, tendo em conta as restrições ambientais e as exigências dos clientes.

4.1.1.6. Recursos-chave

Os recursos-chave (físicos, intelectuais, humanos e financeiros) são a base de suporte de qualquer empresa para poder estabelecer o processo produtivo, permitindo a criação e desenvolvimento da empresa. A extrema importância atribuída a estes recursos, implica a definição de medidas e diretrizes que permitem a sua rentabilização e motivação, como um fator imperativo na empresa.

RECURSOS-CHAVE	TIPO RECURSO	DESCRIÇÃO
Físicos	Edifício sede	Instalações do escritório e armazém, onde todos os materiais, veículos e matérias-primas são armazenados
	Materiais	Inclui todos os equipamentos para a prática dos serviços, material de arrumação, limpeza e de escritório
	Veículos	Inclui os veículos de transporte de mercadorias e de pessoas e os veículos para o cumprimento dos serviços
	Matérias-Primas	Inclui todas as matérias-primas destinadas à execução dos serviços
Intelectuais	Marca	Criação de uma marca que se torne reconhecida pela sua qualidade e rigor
	Parcerias	Criação de parcerias que sejam vantajosas do ponto de vista social e económico
	<i>Know-how</i> mercado	Essencial à tomada de decisão estrategicamente
Recursos humanos	Funcionários	Cruciais no cumprimento dos objetivos com qualidade, precisão e rigor
Financeiros	Empréstimo bancário	Indispensável ao desenvolvimento empresarial

Tabela 21 – Recursos-chave da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.7. Atividades-chave

A importância das atividades-chave na gestão da empresa implica que a empresa possua uma perspetiva global do negócio, seja na análise a fatores internos, como processos e procedimentos ou a fatores externos, como o mercado, de modo a perceber quais as principais variáveis que influenciam o comportamento da empresa, atribuindo assim o devido enfoque.

ATIVIDADES-CHAVE	DESCRIÇÃO
Formação contínua recursos humanos	As restrições ambientais e sobretudo as exigências dos clientes exigem um aprofundamento contínuo das melhores práticas e técnicas de gestão florestal
Enfoque na qualidade do serviço	A potencialidade de aquisição e retenção de clientes está diretamente relacionada com a qualidade do serviço, assim como a criação de um canal de distribuição não controlado pela empresa, que se caracteriza pela troca de informação entre clientes e potenciais clientes
Planeamento estratégico	A capacidade de gestão de recursos humanos, ao nível da afetação e controlo operacional são exigências fulcrais para a maximização do potencial produtivo
Relação proximidade com os clientes	A necessidade de estabelecer uma relação de confiança entre ambas as partes é fulcral no aspeto de retenção de clientes

Tabela 22 – Atividades-chave da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.8. Parcerias-chave

O estabelecimento de relações pessoais com parceiros estratégicos surge como uma grande vantagem competitiva, ao nível do fluxo ágil de produtos (produtos fitofarmacêuticos e combustíveis) e da partilha de informação, ajudando a fornecer ideias valiosas sobre sustentabilidade e fontes de uso eficientes de recursos, possibilitando uma melhor tomada de decisão e consequente desenvolvimento estrutural do negócio. A gestão sustentável de todos os parceiros no desenvolvimento do negócio permite a integração e realização dos objetivos sociais, ambientais e económicos da empresa, envolvendo todos os negócios entre organizações na melhoria contínua do seu desempenho a médio e longo prazo.

PARCERIAS-CHAVE	DESCRIÇÃO
Fornecedores	Obtenção das matérias-primas necessárias para à criação e posterior desenvolvimento do negócio. Necessidade de criar relações de confiança entre ambas as partes, obtendo desempenhos positivos na cadeia de fornecimento e vantagens competitivas para a empresa
Empresas do setor	Estabelecimento de parcerias que se traduzam na troca de informação, potencializando vantagens estratégicas e de aproveitamento de recursos, maximizando as vantagens económicas
Clientes	Na qualidade de agentes externos à empresa, divulgando a marca empresarial e na identificação das suas necessidades e exigências

Tabela 23 – Parcerias-chave da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

4.1.1.9. Estrutura de Custos

A diferenciação entre cada tipo de serviço, numa empresa de prestação de serviços incorre em diversos custos operacionais que requerem uma análise detalhada na sua avaliação. Esta análise deve incidir sobre os valores gastos na realização do serviço, caracterizada pelos materiais utilizados, pelos produtos, pela maquinaria, pelos recursos humanos e pelo tempo afeto dos recursos humanos no desempenhar da função. A multiplicidade de serviços e as condições do próprio serviço serem sempre diferentes, dada a heterogeneidade das condições físicas e de flora do terreno requer uma análise detalhada e um acompanhamento constante, na busca incessante de redução de custos e maximização dos ganhos potenciais da empresa.

ESTRUTURA DE CUSTOS	TIPO DE CUSTO	DESCRIÇÃO
Custos da Mão-de-Obra	Salários	Gastos com salários dos funcionários da empresa
	Encargos e benefícios	Gastos com segurança social, seguro, medicina no trabalho, férias, subsídio de férias, feriados, tolerância de ponto, faltas remuneradas, subsídio de Natal e formação profissional dos funcionários da empresa
	Uniformes e equipamentos	Gastos com uniformes e equipamentos de segurança dos funcionários da empresa
Custos Operacionais	Transporte de mercadoria e recursos humanos	Gastos com combustíveis, portagens e manutenção dos veículos de transporte
	Matérias-primas	Gastos com matérias-primas utilizadas na concretização dos serviços
	Custos administrativos	Gastos com arrendamentos e gestão da sede empresarial
	Custos financeiros	Gastos com juros
Custos Marketing	Aquisição de Clientes	Gastos com a marca e com o marketing

Tabela 24 – Estrutura de Custos da Empresa

Fonte_ Elaboração Própria

4.1.1.10. Tela do Modelo de Negócio

A tela do modelo de negócio retrata o mapa estratégico da empresa, incluindo os nove tópicos previamente apresentados.










Parceiros-Chave (PC)  <ul style="list-style-type: none">- Fornecedores- Empresas do setor- Clientes	Atividades-Chave (AC)  <ul style="list-style-type: none">- Formação contínua dos recursos humanos- Enfoque na qualidade dos serviços- Planeamento estratégico- Relação proximidade com os clientes	Proposta de Valor (PV)  <ul style="list-style-type: none">- Orientado para os serviços- Serviços inovadores- Serviços personalizados	Relações com os Clientes (RC)  <ul style="list-style-type: none">- Relação pessoal- Contatos pessoais- Confiança mútua	Segmentos de Clientes (SC)  <ul style="list-style-type: none">- Empresa privada- Empresa pública- Proprietário privado- Câmaras Municipais- Juntas de Freguesia- Associações florestais ou agrícolas
	Recursos-Chave (R-C)  <ul style="list-style-type: none">- Recursos humanos- <i>Know-how</i> do mercado		Canais (CN)  <ul style="list-style-type: none">- Escritório- Sítio na Net- Folhetos	
Estrutura de Custos (EC)  <ul style="list-style-type: none">- Custos da Mão-de-Obra- Custos Operacionais- Custos Aquisição de Clientes			Fluxos de Rendimento (FR)  <ul style="list-style-type: none">- Rendimentos dos serviços	

Gráfico 8 – Tela do Modelo de Negócios da Empresa

Fonte_ Elaboração Própria

4.2. Objetivos Estratégicos

A visão estratégica definida para a empresa implica identificar, definir e assumir objetivos, metas calendarizadas, instrumentos de gestão, que garantam o sucesso do negócio. O desenvolvimento de uma estratégia empresarial bem definida, um elevado conhecimento dos concorrentes, uma relação estreita com os clientes e um posicionamento no mercado, são elementos fundamentais que permitem alcançar uma vantagem competitiva, definindo o rumo da empresa e a sua projeção em termos estratégicos.

As intenções estratégicas da FlorGest exprimem a forma como esta se pretende posicionar relativamente ao setor florestal, descrevendo, em geral, a forma como a empresa, enquanto organização, pretende ser referenciada e valorizada. Neste enquadramento, definem-se como principais linhas de orientação estratégica:

- Garantir um crescimento anual do volume de negócios, que permita um desenvolvimento sustentado da empresa, apostando num negócio de elevado crescimento;
- Diferenciar as propostas oferecidas pela qualidade e competência na sua execução, elevando os níveis de excelência através de uma melhoria contínua da eficiência operativa, superando as expectativas dos clientes;
- Consolidar as competências técnicas do quadro de pessoal com um plano de formação contínuo, que garanta elevados níveis de excelência, adequando-o à dimensão projetada para a organização;
- Dar continuidade ao processo de modernização tecnológica do setor, com a pesquisa contínua no mercado, de novos e melhores métodos e técnicas de gestão florestal;
- Alargar num futuro próximo a oferta de negócio, com a incorporação na proposta de serviços complementares;
- Implementar com sucesso os sistemas da qualidade, segurança e ambiente, dando especial ênfase à dimensão ambiente, enquanto fator decisivo de uma adequada política social da empresa;
- Proteger os recursos naturais, prevenindo e minimizando os riscos associados a fenómenos hidrológicos e a acidentes de poluição;

- Agregar sinergias com diferentes empresas, otimizando recursos e procurando novas e inovadoras soluções para o mercado.

Todo o processo estratégico será relevante se existir uma estrutura sólida empresarial, englobando as pessoas com o conhecimento adequado e estruturado que darão corpo à estratégia definida e a organização formal que estabelece o sistema e o modelo organizativo tornando eficiente todo o processo de execução da estratégia. Este processo requer um conjunto de competências críticas, essenciais à sua execução:

- Liderança da organização: essencial em todo o processo de execução estratégica, com traços de tranquilidade, empenho, resiliência e confiabilidade;
- Capacidade de gestão: elemento fundamental no processo de tomada de decisão, com um sentido de responsabilidade e de empenho, no cumprimento dos objetivos delineados;
- Otimização: utilização dos recursos de conhecimento, económicos e sociais, na construção de uma organização eficiente;
- Cultura: criação de uma cultura de responsabilidade, eficiência, valores e espírito de grupo;
- Conhecimento do mercado: compreendendo o contexto em que se insere o negócio, o perfil dos diferentes clientes e a aplicação de técnicas de *benchmarking*, permite estabelecer uma comparação com concorrentes, melhorando a competitividade;
- Competências pedagógicas: cumprimento de todas as obrigações legais da empresa;
- Capacidade de comunicação: evitando qualquer distorção da mensagem, de forma a transmitir a informação com clareza e precisão.

Este conjunto chave de competências críticas permite que a execução da estratégia seja possível, minimizando dificuldades na formulação e execução da estratégia:

- Incapacidade da organização em transmitir com transparência a visão, missão e valores empresariais;
- Estrutura muito hierarquizada, com um poder de decisão centralizado nos níveis superiores;
- Dificuldade em alinhar a visão e a missão da organização;

- Comunicação ineficaz das orientações estratégicas e dos objetivos, por não possuírem clareza na sua transmissão a todos os colaboradores;
- Incapacidade dos colaboradores em entender a estratégia definida;
- Incapacidade dos colaboradores em concretizarem os objetivos organizacionais.

4.3. Vetores Estratégicos

De forma a definir objetivos concretos, mensuráveis, atingíveis, realistas e definidos no tempo, a aplicação da metodologia SMART (*Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time*) (Bogue, 2005), serve de suporte à definição dos objetivos propostos pela direção da FlorGest, tendo em conta a missão, visão e estratégia da empresa.

Qualidade	S	Promover a qualidade na concretização de todos os serviços
	M	Registos de controlo de qualidade dos trabalhos desenvolvidos
	A	Implementação de um sistema de Gestão da Qualidade Total
	R	Certificação de qualidade pela norma ISO 9001 de 2008
	T	Tratamento e análise mensal dos relatórios
Formação	S	Formação contínua de todos os funcionários
	M	Registos de presenças nas ações de formação
	A	Permite prestar serviços com um nível de qualidade superior
	R	40 horas de formação equivale a 100% do plano de formação individual
	T	Formação bimestral dos recursos humanos
Preços competitivos	S	Fator crítico. Permite cativar os potenciais clientes
	M	Análise dos indicadores financeiros
	A	Praticar preços competitivos em linha com as empresas do setor
	R	Fator considerado decisivo na análise aos diferentes tipos de clientes
	T	Controlo e análise dos indicadores trimestralmente
Satisfação dos clientes	S	Grau de satisfação dos clientes superior a 95%
	M	Questionário de satisfação aos clientes após a prestação do serviço
	A	Controlo de qualidade permite diminuir o número de reclamações
	R	Apenas 5% de reclamações
	T	Tratamento e análise dos dados trimestralmente

Figura 13 – Metodologia SMART

Fonte: Adaptado de Doran (1981) - *There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives*, pp.35-36.

4.4. Política de Gestão dos Recursos Humanos

A aposta no desempenho de cada indivíduo e no ajustamento das competências às necessidades do negócio são os elementos chave da política de Recursos Humanos definida para a empresa FlorGest.

4.4.1. Recrutamento e Seleção

O processo de recrutamento externo da empresa visa permitir a diferenciação qualitativa dos colaboradores, promovendo a motivação e reconhecendo as competências e experiências dos candidatos aquando a sua seleção, de modo a retirar o máximo aproveitamento dos mesmos, investindo e formando os candidatos com competências técnicas, dotando a organização de novas formas de pensar, de encarar os problemas e dando visibilidade à empresa durante o processo de recrutamento. O sucesso de atração de candidatos depende dos métodos utilizados, mas também das características e condições da função. O recrutamento na empresa FlorGest envolve a contratação de 6 funcionários, de acordo com os critérios estipulados para cada função.

Função – Técnico de gestão florestal (4 funcionários)

Principais responsabilidades desta função:

- Apoio e consultoria às áreas da empresa;
- Aplicação de técnicas de gestão florestal;
- Assegurar o cumprimento das linhas estratégicas definidas pela empresa;
- Participar nas atividades das restantes áreas da empresa.

Perfil requerido:

- Formação académica superior na área de Engenharia Florestal;
- Curso de Segurança e Técnicas de Utilização da Motosserra e Motorroçadora. Conservação e Manutenção de Equipamentos;
- Curso de Aplicação de Produtos Fitofarmacêuticos (Herbicidas, Inseticidas, Fungicidas);
- Experiência no setor florestal (mínimo 2 anos);
- Cumprir e assegurar o cumprimento de normas e regulamentos à qualidade e ao ambiente, na conservação, proteção e valorização dos espaços florestais;
- Fomentar a utilização racional dos recursos naturais tendo em conta o equilíbrio ecológico;
- Conhecimento das melhores técnicas de gestão florestal;

- Sensibilizar as populações para o associativismo florestal melhorando o desempenho da empresa;
- Capacidade de trabalho em equipa;
- Orientação para o cliente e resolução de problemas.

Função – Técnico topográfico e de sistemas informação geográfica (1 funcionário)

Principais responsabilidades desta função:

- Apoio e consultoria às áreas da empresa;
- Levantamento e tratamento de dados cartográficos;
- Assegurar o cumprimento das linhas estratégicas definidas pela empresa;
- Participar nas atividades das restantes áreas da empresa.

Perfil requerido:

- Formação académica superior na área de Engenharia Florestal ou Tecnologias de Informação Geográfica;
- Experiência no setor florestal (mínimo 1 ano);
- Conhecimento de ferramentas informáticas na ótica do utilizador;
- Conhecimento profundo do *software* Quantum Gis;
- Conhecimento de georreferenciação;
- Conhecimento do *software* Mobile Mapper 10;
- Orientação para o cliente e resolução de problemas.

Função – Técnico de Contabilidade e Fiscalidade (1 funcionário)

Principais responsabilidades desta função:

- Suporte à estrutura organizativa da empresa;
- Desempenhar tarefas contabilísticas, administrativas e de fiscalidade;
- Planeamento, organização, execução e controlo da empresa;
- Assegurar o cumprimento das linhas estratégicas definidas pela empresa.

Perfil requerido:

- Formação académica superior na área de Contabilidade e Fiscalidade, Administração ou Auditoria;
- Experiência na área de contabilidade (mínimo 3 ano);
- Conhecimento de ferramentas informáticas específicas à função;
- Capacidade de colaborar com a administração na gestão económica e financeira da empresa;
- Capacidade de planear, organizar e executar de forma autónoma a contabilidade financeira da empresa;
- Capacidade de assegurar os procedimentos necessários ao cumprimento das obrigações da empresa perante os deveres legais e fiscais;
- Capacidade de aplicar técnicas de análise e de elaboração de relatórios de gestão;
- Demonstrar responsabilidade, iniciativa e autonomia;
- Demonstrar espírito de equipa.

4.4.2. Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos

As competências pessoais são a base qualitativa dos trabalhos desenvolvidos pela empresa. O desenvolvimento das competências pessoais dos colaboradores, promovendo a sua integração e munindo-os com conhecimento, competências-chave e responsabilização, assegura o seu desenvolvimento contínuo e promove condições essenciais para que os mesmos se tornem uma vantagem competitiva para a empresa.

4.4.3. Política de Formação

A política de formação permite em primeira instância o acolhimento e integração dos novos colaboradores e procura ser um instrumento de apoio ao desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, através de um programa de formação contínuo permitindo a sua adaptação à empresa, à sua cultura e às suas metodologias, visando a motivação dos colaboradores e o crescimento sustentado da empresa.

4.4.4. Avaliação de Desempenho

A definição de objetivos empresariais em linha com os objetivos estratégicos da empresa permite realizar uma avaliação de desempenho, analisando o desempenho individual de cada colaborador e as suas competências, de forma a diagnosticar o potencial de desenvolvimento do colaborador, na procura de melhorar o seu desempenho no futuro.

4.4.5. Relações Laborais

As relações de trabalho que se estabelecem no ambiente organizativo devem de assentar em valores como a confiança, boa-fé e ética. O respeito pelas normas organizativas deve de ser uma premissa sempre presente, seja na organização de trabalho, nas condições de trabalho ou nos diálogos, visando a motivação dos colaboradores e as boas condições sociais na empresa.

4.4.6. Gestão das Compensações

O compromisso pela gestão da qualidade organizativa e pelo cumprimento dos objetivos gerais da empresa, alinhado ao contexto económico e ao equilíbrio financeiro da empresa, serve como referências para a prática de uma gestão das compensações. Este processo visa garantir níveis de motivação elevados no seio organizacional, avaliando o contributo de cada colaborador para a organização, influenciando positivamente fatores como o comportamento e o seu desempenho.

4.4.7. Avaliação da Satisfação dos Colaboradores

A satisfação dos colaboradores é uma variável-chave no processo estratégico da empresa. A implementação de medidas que permitam a envolvimento dos colaboradores de forma estruturada, integrando processos de discussão de melhoria de processos e procedimentos

e das práticas de gestão da empresa, contribui para a promoção da melhoria contínua e o aumento do nível de satisfação dos colaboradores.

4.4.8. Responsabilidade Social

A inclusão de políticas de responsabilidade social deve de estar presente na definição estratégica da empresa, contribuindo para que a empresa responda aos grandes desafios éticos nas dimensões ambiental e social. A integração voluntária de preocupações sociais e ambientais nas ações da empresa através dos seus colaboradores, incorpora os valores do desenvolvimento sustentável na sua gestão, zelando e respeitando os interesses de todos.

4.5. Plano de Atividades

O plano de atividades representa todas as etapas a realizar pela empresa de modo a iniciar a sua atividade. O estabelecimento de um cronograma neste processo é fundamental para identificar a sequência de atividades a cumprir, permitindo avaliar o progresso das atividades realizadas.

DESIGNAÇÃO	2017			2018			
	OUT.	NOV.	DEZ.	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.
Constituição legal da empresa							
Registo da marca							
Aquisição material escritório (1)							
Aquisição material armazém (2)							
Aquisição equipamentos informáticos (3)							
Instalação material escritório							
Instalação material armazém							
Instalação equipamentos informáticos							
Criação logótipo e linha gráfica							
Folhetos							
Página na internet							
Redes sociais (Facebook)							
Anúncios							
Aquisição de maquinaria e materiais (4)							
Aquisição de acessórios de maquinaria (5)							
Aquisição de acessórios de segurança (6)							
Contratação Técnico de Contabilidade e Fiscalidade							
Aquisição serviços de solicitação							
Contratação de 4 Técnicos de gestão florestal							
Contratação de 1 Técnico topográfico e de sistemas informação geográfica							
Ação de formação dos funcionários operacionais							
Ação de formação dos funcionários consultoria							
Abertura oficial da empresa FlorGest							
Abertura da página na internet							
Divulgação da empresa na rede social Facebook							
Preparação e distribuição de 8000 folhetos							
Publicação anúncios em jornais regionais							
Contacto com possíveis parceiros económicos							

Tabela 25 – Plano de Atividades

Fonte: Elaboração Própria

5. ESTRATÉGIA DE MARKETING

A definição de uma estratégia de marketing contribui severamente para o sucesso da empresa. A seleção do mercado a atingir, a série de ações a implementar, face às necessidades e aos propósitos do mercado alvo selecionado, tendo em conta a missão, visão e objetivos delineados, permite ajustar os serviços da empresa às necessidades dos consumidores.

Neste tópico da estratégia de marketing são abordados o posicionamento da empresa e a estratégia de promoção, como elementos fundamentais do estabelecimento do plano de marketing, tendo em conta os resultados das pesquisas de mercado e na proposta de valor específica dos diversos serviços propostos pela empresa.

5.1. Posicionamento e Segmentação

A FlorGest através de uma estratégia de marketing segmentado, orientado para mercados alvo, identificou os diferentes segmentos de mercado, enquadrando-os em grupos homogéneos, oferecendo aos possíveis clientes, serviços dirigidos às suas necessidades e às necessidades da indústria.

Os serviços prestados pretendem dar resposta a necessidades específicas dos clientes, seja na maximização dos seus bens florestais ou na sua proteção. A oferta disponível primará por ter profissionais qualificados devidamente motivados na garantir da qualidade de todos os serviços prestados. O negócio destina-se a todos os elementos ligados à conjuntura florestal, sendo os critérios de segmentação os seguintes:

- Critério demográfico: população de ambos os sexos, com mais de 30 anos de idade;
- Critérios geográficos: população residente no distrito de Santarém;
- Critérios económicos: vida ativa, pré-reformados e reformados;

- Critérios de comportamento face aos serviços: pessoas com interesse na potencialização e preservação dos meios florestais, seja com o objetivo de retorno económico ou na proteção dos seus bens.

A diferenciação face à concorrência irá ser garantida pela garantia de formação de todos os recursos humanos que participam nas atividades da empresa, pelo preço competitivo de todos os serviços, por um método de definição criterioso e descritivo das condições contratuais, definindo todas as variáveis que irão influenciar o serviço, disponibilizando ao cliente uma abordagem ao mercado com seriedade e respeito pela indústria, pelos parceiros de negócio e pelos concorrentes diretos da empresa.

5.2. Serviços e Marca

A FlorGest pretende ser uma referência pela qualidade dos serviços prestados aos clientes. A disponibilização de diferentes serviços florestais complementares entre si, garante a diversidade pela procura, criando um conjunto de serviços especializados em gestão florestal subjacentes a outros serviços, tais como, aconselhamento técnico ou orçamentação. A definição de dez serviços permite garantir a gestão global de um terreno ou propriedade:

- Herbicidas;
- Controlo invasoras;
- Limpezas;
- Podas;
- Desramação;
- Desbastes;
- Seleção de varas;
- Cartografia;
- Biomassa;
- Consultoria.

A marca, FlorGest, pretende ser uma marca de referência ao nível da gestão florestal, existindo a necessidade de registar a marca por via eletrónica no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI).

A palavra FlorGest engloba as quatro letras iniciais das palavras “Floresta” e “Gestão”, traduzindo a descrição da atividade da empresa na sua união. A empresa pretende utilizar um logótipo (ver figura 14) que esteja associado à marca, pretendendo protegê-lo através de registo no INPI.



Figura 14 – Marca da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

O logótipo representa de forma simples uma árvore caracterizada de forma abstrata em uma pessoa, caracterizando a existência de vida florestal, através de um acompanhamento apropriado. Apresenta-se diversas tonalidades da cor verde, de modo a retratar a cor da natureza e da sua multiplicidade em termos de aspeto visual.

5.3. Política de Preços

A política de preços é influenciada pelo segmento de clientes a que se destina e por uma estratégia face aos concorrentes. Existe assim uma relação entre o preço máximo (definido com base no valor para o cliente), o preço real (definido com base na concorrência e outros fatores, como custos de matérias primas) e o preço mínimo (relacionado com os custos variáveis).

A definição e caracterização dos preços praticados difere entre todos os serviços, face às condições disparas entre todos os terrenos ou propriedades florestais. Uma avaliação prévia aos terrenos ou propriedades alvos de intervenção é requerida, de forma a avaliar as suas condições, em termos de ocupação florestal, % de ocupação florestal e condições

fisiográficas do terreno. Deste modo é possível orçamentar ao cliente, o valor final das intervenções.

A diferenciação de preços entre segmentos de clientes é outra variável importante, definida de acordo com as exigências dos próprios clientes e do mercado. Enquanto um proprietário florestal requer uma gestão dos terrenos através de orçamentação e consequente início das atividades, uma empresa privada lança concursos sobre os seus povoamentos, definindo quais as intervenções que precisa, requerendo que os prestadores de serviço realizem uma oferta, normalmente com um baixo valor de orçamento, de forma a garantirem o concurso. Esta estratégia de preços requer sempre um nível comparativo com os preços praticados pela concorrência.

Apesar desta indefinição entre os preços apresentados por cada serviço, existe uma tabela padrão de preços que serve de referência e de suporte à definição dos preços praticados por serviço (ver tabela completa no anexo 8).

SERVIÇO	TIPO	VARIAÇÃO DE PREÇOS	UNIDADE PADRÃO
Herbicidas	Individual ou grupo	117 - 170 €	Hectare
Controlo invasoras	Controlo mecânico	92 - 552 €	Hectare
Limpezas	Corta matos	156 - 260 €	Hectare
	Gradagem	75 - 125 €	Hectare
	Corte e destroçamento	240 - 400 €	Hectare
Podas	Formação, Manutenção e Sanitárias	40 - 120 €	Hectare
Desramação	Corte	200 - 250 €	Hectare
Desbastes	Corte	100 - 180 €	Hectare
Seleção de varas	Corte	100 - 120 €	Hectare
Cartografia	Levantamento	120 - 320 €	Hectare
	Tratamento	225 - 275 €	Projeto
Biomassa	Recolha e entrega	12,5 €	Quilograma
Consultoria	Apoio técnico	--	--

Tabela 26 – Tabela Padrão Preços dos Serviços

Fonte: Elaboração Própria

5.4. Política de Comunicação

A aposta em comunicação será um dos principais fatores estratégicos da empresa, implementando uma política de marketing que permite dar a conhecer o aparecimento de uma nova marca no mercado de gestão florestal, estimulando o interesse, a curiosidade e criando expectativas a todos os possíveis clientes. Esta política deverá incluir critérios de simplicidade, qualidade, fiabilidade e credibilidade de forma a fazer chegar a mensagem pretendida ao cliente.

Os elementos considerados indispensáveis ao sucesso da estratégia de marketing consistem na definição dos principais canais diretos, nos quais o cliente possa ter acesso à empresa, às suas condições e aos seus serviços. Esses elementos consistem em componentes de publicidade.

5.4.1. Publicidade

A publicidade tem um papel extremamente importante em todas as fases da empresa com especial destaque para a fase de lançamento. A transmissão da informação sobre uma nova empresa do ramo florestal, tem de causar notoriedade no setor e despertar a atenção dos possíveis clientes. Este processo contínuo tem que ser elaborado com rigor e precisão, permitindo captar o interesse de um número crescente de clientes. A divulgação da informação será realizada através da internet, de folhetos, das redes sociais, da participação em feiras e de brindes.

5.4.2. Internet

A criação de uma página na internet (ver figura 15) é um dos elementos mais importantes, dado o seu caráter informativo e de meio de comunicação direto entre os clientes e a empresa. O acesso a toda a informação dos serviços prestados, prestação de dúvidas e esclarecimentos, notícias acerca do setor e informação legislativa está presente na página na internet, através de um interface simples e de fácil navegabilidade.



Figura 15 – Página Inicial da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

5.4.3. Folhetos/*Flyers*

A distribuição de folhetos (ver figura 16) em todos os concelhos do distrito de Santarém é outra etapa importante na divulgação da empresa. As sedes das câmaras municipais e os principais espaços sociais de cada concelho (cafés ou restaurantes) serão os principais espaços alvo de distribuição. Este elemento de publicidade ao contrário da internet permite abranger todos os tipos de clientes, na medida em que pessoas que não possuam a capacidade de acesso ou de pesquisa na internet consigam ter conhecimento da empresa e aceder aos meios de comunicação.



Figura 16 – *Flyer* da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

5.4.4. Redes Sociais

Este elemento é atualmente um dos principais difusores de informação, ultrapassando os meios convencionais de promoção. A velocidade de transmissão da informação é uma das principais mais-valias, permitindo abranger em grande escala um número elevado de utilizadores, em diferentes localizações geográficas. A plataforma criada para a promoção empresa foi o *Facebook*, servindo para divulgação da informação e apoio a dúvidas ou esclarecimentos.



Figura 17 – Página do Facebook da Empresa

Fonte: Elaboração Própria

5.4.5. Jornais Regionais

A publicação de anúncios em jornais regionais é outro elemento difusor da empresa, permitindo a transmissão da mensagem para um público específico com características e raízes que os ligam à região. Este elemento pode ser importante, permitindo que a informação sobre uma empresa local, desperte curiosidade para os possíveis clientes.

5.4.6. Participação em Feiras

A presença em feiras ligadas ao setor florestal nacional permite atribuir credibilidade à empresa e comunicar com elementos do panorama florestal, com vista ao estabelecimento de contactos para futuras parcerias empresariais. Serão adquiridos alguns brindes com a imagem corporativa da empresa, vincando a presença da marca junto dos clientes e parceiros. A presença nas referidas feiras apenas será realizada se o retorno esperado das mesmas supere os custos inerentes à presença em feiras.

5.4.7. Pessoas

A divulgação da informação não carece apenas de elementos eletrónicos ou em formato papel. A divulgação de informação pelos próprios recursos humanos da empresa é um aspeto muito relevante, dado o possível contacto direto entre clientes e colaboradores. A formação, aprendizagem da cultura e da realidade empresarial são aspetos a cimentar nos colaboradores, dado que eles são os elementos estruturantes mais importantes no desempenho global da empresa.

5.5. Orçamento

O desenvolvimento da política de publicidade de uma empresa incorre a diversos custos na transmissão da informação corporativa ao público-alvo. A escolha de meios a serem utilizados é caracterizada com base na relação custo/benefício, pretendendo a definição dos melhores métodos de publicidade que permitam que a mensagem chegue ao cliente desejado. Esta informação encontra-se descrita na seguinte tabela.

	ANO 2018					ANO 2019					ANO 2020					ANO 2021	ANO 2022
	Trimestre					Trimestre					Trimestre					Anual	Anual
	1º	2º	3º	4º	Anual	1º	2º	3º	4º	Anual	1º	2º	3º	4º	Anual	Anual	Anual
COMUNICAÇÃO																	
Página na Internet (€)	--	--	--	--	--	25,50	25,50	25,50	25,50	102	25,50	25,50	25,50	25,50	102	102,00	102
Folhetos (€)	60,26	--	60,26	--	120,52	60,26	--	60,26	--	120,52	60,26	--	60,26	--	120,52	--	--
Redes sociais (€)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Jornais regionais (€)	15	15	15	15	90	15	15	15	15	90	--	--	--	--	--	--	--
Feiras (Santarém) (€)	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	1000	1000	1000
Envelopes com logótipo (€)	131,99	--	--	--	131,99	--	--	--	--	--	131,99	--	--	--	131,99	131,99	131,99
Cartões-de-visita (€)	71,99	--	--	--	71,99	71,99	--	--	--	71,99	--	--	--	--	71,99	71,99	71,99
Brindes (€)	82,50	--	--	--	82,50	82,50	--	--	--	82,50	82,50	--	82,50	--	165	165	165
Painel publicitário (€)	99,59	--	--	--	99,59	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Autocolantes automóveis (€)	23,96	--	--	--	23,96	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Placares para exterior (€)	88,78	--	--	--	88,78	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabela 27 – Custos de Marketing

Fonte: Elaboração Própria

5.6. Objetivos de Marketing

A delineação estratégica tem como derradeiro objetivo, a introdução da empresa no mercado, a sua consolidação como empresa de referência no setor, potenciando um crescimento económico sustentado. Esta delineação será efetuada para uma escala temporal de 3 anos, período considerado de adaptação da empresa ao mercado.

2018

Crescimento e volume de vendas

- Atingir valor de vendas de 100 mil euros
- Prestar serviços a pelo menos 70 clientes
- Prestar serviços a pelo menos 2 cliente por concelho do distrito de Santarém

Outros objetivos

- Gerar conteúdo relevante nos canais sociais da marca

2019

- Atingir volume de negócios de 150 mil euros
- Aumentar o número de clientes ativos, para pelo menos 120 clientes
- Prestar serviços a pelo menos 3 clientes por concelho do distrito de Santarém

Outros objetivos

- Gerar conteúdo relevante nos canais sociais da marca

2020

- Atingir volume de negócios de 200 mil euros
- Aumentar o número de clientes ativos, para pelo menos 150 clientes

Outros objetivos

- Gerar conteúdo relevante nos canais sociais da marca
- Utilizar os canais da marca para oferecer vantagens para os clientes

- Direcionar o produto a públicos pouco explorados, trabalhando uma linguagem e um conteúdo que gere identificação desse público à marca e aos diferentes serviços

5.7. Plano de Ações e de Controlo

O desenvolvimento de um plano de ação irá permitir definir com clareza as ações a tomar em termos de estratégia de marketing, de acordo com as linhas estratégicas definidas ao longo deste plano, programando atividades e controlando a sua implementação. Nas seguintes tabelas, mostra-se o plano de ações e de controlo a levar a cabo na FlorGest.

PLANO DE AÇÕES		
Ações	Deadline	Objetivos
1 – Gestão da Marca		
1.1 - Criar a marca “FlorGest”	Outubro - Novembro 2017	Dar a conhecer a FlorGest
1.2 - Registar a marca “FlorGest”	Dezembro 2017	Tornar conhecida a FlorGest
1.3 - Desenvolver material promocional (Página na Internet, Folhetos, Redes sociais etc.)	Novembro 2017	Dinamizar a marca “ FlorGest”
2 – Gestão de clientes		
2.1 - Identificar as necessidades do mercado no setor florestal	Janeiro – Setembro 2017	Identificar oportunidades
2.2 - Identificar conjunto de potenciais clientes por segmento	Janeiro – Setembro 2017	Identificar clientes
2.3 - Contactar os segmentos de clientes através dos meios promocionais	2018 - Mensalmente	Interagir com clientes
2.4 – Gerir relações com os clientes através de contactos	2018 - Anual	Gerir clientes
3 - Estabelecer parcerias com parceiros estratégicos		
3.1 - Analisar o contexto do mercado no distrito de Santarém	Janeiro – Setembro 2017	Identificar oportunidades
3.2 - Identificar listas de potenciais parceiros	Outubro - Dezembro 2017	Identificar parcerias
3.3 - Identificar o posicionamento do potencial parceiro	Outubro - Dezembro 2017	Identificar parcerias
3.4 - Desenvolver e entregar uma apresentação detalhada da empresa a possíveis parceiros	Janeiro - Dezembro 2018	Identificar mais-valias da oferta para o parceiro
3.5 - Estabelecer contactos com os possíveis parceiros	Janeiro - Dezembro 2018	Obter parcerias
3.6 - Estabelecer e gerir relações com parceiros	Janeiro - Dezembro 2018	Manter parcerias e criar novas

Tabela 28 – Plano de Ações

Fonte: Elaboração Própria

PLANO DE CONTROLO				
Ações	Deadline	Realizado	%	Obs.
1 – Gestão da Marca				
1.1 - Criar a marca “FlorGest”	Outubro - Novembro 2017			
1.2 - Registar a marca “FlorGest”	Dezembro 2017			
1.3 - Desenvolver material promocional (Página na Internet, Folhetos, Redes sociais etc.)	Novembro 2017			
2 – Gestão de clientes				
2.1 - Identificar as necessidades do mercado no setor florestal	Janeiro – Setembro 2017			
2.2 - Identificar conjunto de potenciais clientes por segmento	Janeiro – Setembro 2017			
2.3 - Contactar os segmentos de clientes através dos meios promocionais	2018 - Mensalmente			
2.4 – Gerir relações com os clientes através de contactos	2018 - Anual			
3 - Estabelecer parcerias com parceiros estratégicos				
3.1 - Analisar o contexto do mercado no distrito de Santarém	Janeiro – Setembro 2017			
3.2 - Identificar listas de potenciais parceiros	Outubro - Dezembro 2017			
3.3 - Identificar o posicionamento do potencial parceiro	Outubro - Dezembro 2017			
3.4 - Desenvolver e entregar uma apresentação detalhada da empresa a possíveis parceiros	Janeiro - Dezembro 2018			
3.5 - Estabelecer contactos com os possíveis parceiros	Janeiro - Dezembro 2018			
3.6 - Estabelecer e gerir relações com parceiros	Janeiro - Dezembro 2018			

Tabela 29 – Plano de Controlo

Fonte: Elaboração Própria

6. PLANO DE COMUNICAÇÃO INTERNA

O plano de comunicação interna visa desenvolver canais para promover a integração entre todos os envolvidos na organização, promovendo o diálogo, a troca de informações, experiências e a consequente participação ativa na gestão da empresa. A informação na empresa tem que ser clara e concisa, para que todos os envolvidos apresentem um discurso coerente dentro e fora da empresa, propagando o nome da empresa e divulgando a informação transmitida com os parâmetros exigidos.

A definição dos objetivos de comunicação e a utilização dos meios adequados para os alcançar, são os principais objetivos do plano de comunicação interna. A comunicação é um meio imprescindível para a tomada de decisões e para corrigir os procedimentos de trabalho, sendo a circulação, compreensão e a coesão, elementos fundamentais ao bom funcionamento da organização. Os principais objetivos da comunicação interna são:

- Informar e motivar os colaboradores;
- Permitir a influência, formação e integração de todos os colaboradores;
- Assegurar as boas relações dentro da empresa;
- Manter um fluxo na comunicação organizacional;
- Transmitir uma boa imagem da empresa aos diversos públicos.

O plano de comunicação integra os canais de comunicação que permitam que a política de comunicação seja transparente, simples e realista, de forma a não existir qualquer distorção de mensagens, através da definição das atividades, objetivos e os respectivos intervenientes, encontra-se descrito na seguinte tabela.

ATIVIDADES	FLUXO	NATUREZA	CONTEÚDO	OBJETIVO	INTERVENIENTES	CANAL	PERIODICIDADE	SUPORTE
Entrevistas	--	Informal	Necessária ao trabalho	Recrutamento colaboradores	Gestor e colaborador	Reunião presencial	Prévia à abertura da empresa	Relatório
Reunião preparação	Descendente	Formal	Necessária ao trabalho	Discussão sobre a missão, visão, valores e objetivos gerais	Gestor e colaboradores	Reunião presencial	Prévia à abertura da empresa	Relatório e Ata de reunião
Reunião inicial	Descendente	Formal	Necessária ao trabalho	Informação específica sobre métodos e modelos de trabalho	Gestor e colaboradores	Reunião presencial	Prévia à abertura da empresa	Relatório e Ata de reunião
Reunião com equipas operacionais	Transversal	Formal	Necessária ao trabalho	Discussão sobre cumprimento de objetivos	Gestor e equipas operacionais	Reunião presencial	Bimensal	Relatório e Ata de reunião
Reunião com equipa consultoria	Transversal	Formal	Necessária ao trabalho	Discussão sobre cumprimento de objetivos	Gestor e equipa de consultoria	Reunião presencial	Bimensal	Relatório e Ata de reunião
Cursos de formação	Descendente	Formal	Necessária ao trabalho	Formação profissional dos colaboradores	Gestor, formador e colaboradores	Reunião presencial	Bianual	Relatório e Ata de reunião
Pedidos de informação	Ascendente ou descendente	Formal	Necessária ao trabalho	Informação sobre assunto relacionado com a empresa	Gestor e colaborador	Telemóvel	--	--
Código de Conduta	Descendente	Formal	Necessária ao trabalho	Informação sobre princípios e valores em matéria de ética profissional	Gestor e colaboradores	Documento formal	--	--
Troca de informação	Horizontal	Informal	Alheio ao trabalho	Troca de informações de forma a promover o espírito de equipa	Colaboradores	Conversas individuais	--	--

Tabela 30 – Plano de Comunicação Interna

Fonte: Elaboração Própria

7. SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE, DO AMBIENTE E DA SEGURANÇA E SAÚDE

Os referenciais normativos, NP EN ISO 9001:2008 (vertente qualidade), NP EN ISO 14001:2004 (vertente ambiente) e OHSAS 18001:2007 (vertente segurança), constituem o referencial permanente para a implementação e manutenção dos requisitos assumidos pela empresa, permitindo aos clientes, colaboradores e fornecedores e outras partes interessadas, o conhecimento das metodologias de trabalho executadas, de forma a garantir reconhecimento nacional e internacional do sistema de gestão integrado.

Este sistema deve de envolver os responsáveis administrativos na implementação, manutenção e melhora contínua dos processos e tem como principais orientações a satisfação dos clientes, o aumento da produtividade, a redução de custos, a proteção ambiental e prevenção de acidentes bem como o controlo dos riscos profissionais.

Dado o carater do negócio, foi delineado de forma isolada planos específicos para a área da qualidade, do ambiente e da segurança definindo com clareza as principais diretrizes e as melhores práticas de gestão.

7.1. Sistema de Gestão da Qualidade

O sistema de gestão da qualidade traduz os métodos de gestão essenciais para gerir e garantir a qualidade, os recursos necessários, os procedimentos operacionais e as responsabilidades estabelecidas. Estes aspetos são apresentados nos seguintes subpontos.

7.1.1. Estrutura da Documentação

A estrutura do sistema de gestão da qualidade da FlorGest é composta e suportada documentalmente:

- Planos de Medição e Monitorização;
- Registos de Atividades;
- Melhoria Contínua;

- Política da Qualidade.

7.1.2. Planeamento da Qualidade

A empresa deve desenvolver práticas de gestão e planeamento da qualidade, nomeadamente:

- Elaboração do programa de trabalhos da empresa, onde são identificados os pontos críticos e a articulação das diversas atividades;
- Planeamento das atividades e da receção dos produtos, através da elaboração dos respetivos planos de medição e monitorização;
- Definição de objetivos a monitorizar na empresa.

7.1.3. Controlo de Documentos

Este requisito estabelece as metodologias para controlo dos documentos relevantes para o Sistema de Gestão da FlorGest, de modo a assegurar o seu correto registo, atualização, distribuição e arquivo.

Assim, a FlorGest estabeleceu regras para controlar os documentos relevantes para a qualidade, quer sejam internos ou externos, em suporte papel ou outro, para que estes sejam:

- Verificados e aprovados antes de serem utilizados;
- Atualizados quando necessário e novamente aprovados;
- De consulta fácil, estando disponíveis em locais da empresa para o funcionamento eficaz do SG;
- Eliminados quando obsoletos, mantendo-se sempre os respetivos originais claramente identificados como tal e arquivados;
- Legíveis, facilmente identificáveis e recuperáveis.

7.1.4. Controlo dos Registos da Qualidade

O departamento de Apoio Técnico e Administrativo mantém um sistema de controlo que assegura a identificação, acesso, modo de arquivo, armazenamento, manutenção e inutilização dos registos da qualidade.

Os registos da qualidade visam documentar e manter sob controlo as atividades relevantes da FlorGest, evidenciando a conformidade com os requisitos especificados.

7.1.5. Planeamento da Realização do Serviço

O departamento de Apoio Técnico e Administrativo assegura a realização dos processos necessários para o planeamento da realização do serviço, nomeadamente:

- A definição integral dos requisitos legais aplicáveis;
- O estabelecimento dos processos e disponibilidade de documentos e recursos necessários;
- A definição de metodologias de medição e monitorização dos trabalhos na empresa, bem como os respetivos critérios de aceitação/rejeição;
- A disponibilidade dos registos necessários de modo a evidenciar a conformidade dos trabalhos na empresa.

Na implementação das atividades é necessário assegurar que estes processos sejam conduzidos sob condições controladas, por uma programação de trabalhos que deve ter em conta o seu faseamento, garantindo os rendimentos de trabalho.

7.1.6. Compras

O Departamento de Apoio Técnico e Administrativo controla os processos de aquisição para assegurar:

- Os documentos de compra descrevam de forma inequívoca o produto encomendado;
- A aquisição de produtos esteja em conformidade com os requisitos definidos nos documentos de compra;

- Os fornecedores sejam selecionados e avaliados dando a conhecer a sua capacidade para fornecer o produto, estando a metodologia para a seleção, avaliação e qualificação de fornecedores definida num procedimento documentado.

Devem constar do processo de análise e seleção dos fornecedores os certificados de origem, fichas técnicas, normas aplicáveis e instruções de utilização/aplicação, outros dados técnicos relevantes dos materiais.

7.1.7. Produção e Fornecimento do Serviço

Para que os processos se realizem sob condições controladas, dispõe-se de documentos escritos que assegurem:

- A identificação dos materiais utilizados;
- Adequabilidade das instalações, conformidade de processos e equipamentos, garantindo a concretização das características definidas para a empresa;
- Ações de medição e monitorização, garantindo a conformidade com os requisitos especificados;
- A manutenção dos equipamentos;
- A preservação das características dos materiais durante o manuseamento, armazenamento, acondicionamento e transporte;
- A disponibilidade e utilização de dispositivos de medição e monitorização;
- A validação dos processos em que a conformidade da saída não possa ser assegurada por ações de monitorização e medição.

7.1.8. Planos de Medição e Monitorização

Tendo em conta a avaliação de aspetos estruturais e de suporte à gestão da empresa, a FlorGest deve:

- Monitorizar a perceção do cliente quanto ao grau de satisfação dos seus requisitos através de Inquéritos de Satisfação do Cliente, tratados e avaliados anualmente,

podendo ser desencadeadas ações corretivas, se necessário, e de melhoria, tendo em vista a garantia da satisfação máxima dos clientes;

- Anualmente, deve de ser realizada uma avaliação da conformidade das leis e normas que abrangem a aplicação de produtos fitofarmacêuticos com os requisitos legais, de forma a cumprir na totalidade com as leis ambientais em vigor;
- Deverão ser realizadas medições e monitorizações dos serviços realizados, através de ações de inspeção, de forma a avaliar a qualidade dos serviços.

7.1.9. Registos de Atividades

Os registos da qualidade visam documentar e manter sob controlo as atividades e produtos de forma a disponibilizar os registos necessários a evidenciar a conformidade dos trabalhos na empresa, pelo que deverão ser controlados:

- Os documentos de compra, descrevendo de forma detalhada os produtos encomendados;
- Os fornecedores sejam selecionados e avaliados para que seja conhecida a sua capacidade para fornecer o produto e/ou serviço;
- Adequabilidade das instalações, conformidade de processos e equipamentos, garantindo a concretização das características definidas para a empresa;
- A manutenção e respetivo controlo dos equipamentos.

7.1.10. Melhoria contínua

Estabelecimento de procedimentos que visam a análise da qualidade prestada nos mais diversos serviços com vista à identificação e eliminação de causas que possam influenciar negativamente a sua concretização. Estes procedimentos garantem:

- Identificação das não conformidades (incluindo reclamações do cliente);
- Determinação das causas da não conformidade;
- Avaliação da necessidade de ações para assegurar que as não conformidades não se repitam e a implementação das ações definidas;

- Registo dos resultados das ações efetuadas;
- Verificação de que a ação corretiva efetuada foi eficaz.

7.1.11. Política da Qualidade

A Política da Qualidade da FlorGest tem como principais orientações a satisfação dos clientes, o aumento da produtividade, a redução de custos, a proteção ambiental e prevenção de acidentes bem como o controlo dos riscos profissionais, segundo os seguintes princípios:

- Cumprir os requisitos especificados pelos clientes de forma a garantir a satisfação das suas necessidades e expectativas;
- Integrar a prática da qualidade nos colaboradores, nas suas atividades, rotinas e práticas, como forma de agregar valor ao negócio da empresa;
- Potenciar a formação como ferramenta de melhoria de competências;
- Procurar a melhoria contínua do Sistema de Qualidade assegurando o cumprimento dos requisitos legais e normativos aplicáveis;
- Definir periodicamente um conjunto de objetivos na ótica de uma melhoria do desempenho da empresa, dos seus processos e procedimentos.

7.2. Sistema de Gestão Ambiental

O Sistema de Gestão Ambiental (SGA) tem como objetivo identificar os aspetos ambientais inerentes à atividade da empresa FlorGest e determinar os impactes ambientais significativos, bem como definir os procedimentos e as medidas de minimização de impacto ambiental a implementar na empresa. As metodologias a implementar visam uma adequada Gestão Ambiental, assegurando o cumprimento da legislação ambiental aplicável, bem como toda a documentação inerente ao SGA da empresa, criado tendo como base a Norma NP EN ISO 14001:2004.

7.2.1. Identificação e Avaliação dos Aspetos Ambientais

O conhecimento dos aspetos ambientais associados ao desenvolvimento das várias atividades na empresa FlorGest é fundamental para um controlo eficaz dos mesmos, alcançando-se assim um bom nível de desempenho ambiental. O levantamento e análise dos locais/processos da empresa, permite identificar os aspetos ambientais associados suscetíveis de virem a provocar impactes ambientais (ver tabela 31).

DESCRIPTOR AMBIENTAL	DESCRIÇÃO	LOCAL / LOCAIS	IMPACTE ASSOCIADO	LEGISLAÇÃO ASSOCIADA	MODO DE CONTROLO
Águas residuais	Água residual (lavatórios, autoclismos, limpeza)	Armazém	Poluição do solo e/ou contaminação dos recursos hídricos	Lei nº 58/2005 DL nº 236/98	Sensibilização
Herbicida	Armazenagem de herbicida com a substância ativa - glifosato	Armazém	Poluição do ar	DL nº 187/2006	Sensibilização
Herbicida	Aplicação de herbicida com a substância ativa - glifosato	Terrenos florestais	Poluição do solo e/ou contaminação dos recursos hídricos	DL nº 94/98	Sensibilização
Consumo de água	Água para consumo (chuveiros, lavatórios, lavagem)	Armazém interior e exterior	Consumo de recursos naturais	Lei nº 58/2005 DL nº 236/98	Registo de consumo de água; Sensibilização
Consumo de energia	Consumo geral (ex.: iluminação, máquinas)	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	Fatura mensal de energia
Consumo de combustíveis	Gasolina e óleo	Terrenos florestais	Desperdícios decorrentes de utilização indevida	--	Sensibilização
Consumo de combustíveis	Gasóleo	Transporte	Consumo de recursos naturais; Aquecimento global	--	Sensibilização dos motoristas para uma condução passiva
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Equipamento elétrico e eletrónico	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Materiais consumíveis de escritório	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Produtos de limpeza	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP

Tabela 31 – Identificação e Avaliação dos Impactes Ambientais (Continua)

Fonte: Elaboração Própria

DESCRIPTOR AMBIENTAL	DESCRIÇÃO	LOCAL / LOCAIS	IMPACTE ASSOCIADO	LEGISLAÇÃO ASSOCIADA	MODO DE CONTROLO
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Peças para os equipamentos (discos de corte, lâminas, correntes)	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Desperdícios	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Óleo	Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Consumo matérias-primas/ consumíveis	Gases combustíveis	Terrenos florestais e Armazém	Consumo de recursos naturais	--	SAP
Emissões atmosféricas	Emissões da motosserra ou motorroçadora	Terrenos florestais e Armazém	Poluição do ar	DL n° 78/2004	Sensibilização
Emissões atmosféricas	Gases de escape	Transporte	Poluição do ar	DL n° 78/2004	Manutenção periódica, selo de inspeção
Resíduos	Óleo da motosserra ou motorroçadora	Terrenos florestais	Poluição do solo	DL n° 73/2011 DL n° 46/2008	Sensibilização e manutenção periódica aos equipamentos
Resíduos	Gasolina da motosserra ou motorroçadora	Terrenos florestais	Poluição do solo	DL n° 73/2011 DL n° 46/2008	Sensibilização e manutenção periódica aos equipamentos
Ruído	Geral	Geral	Poluição sonora	DL n° 221/2006 DL n° 9/2007	Registo dos equipamentos com o controlo de potência sonora; Registos de manutenção periódica

Tabela 31 – Identificação e Avaliação dos Impactes Ambientais (Continuação)

Fonte: Elaboração Própria

7.2.2. Objetivos, Metas e Programas

Os principais aspetos ambientais associados às atividades da empresa, bem como os objetivos gerais que se pretendem alcançar com a implementação do SGA, encontram-se esquematizados na seguinte tabela.

COMPONENTE AMBIENTAL	ASPETOS AMBIENTAIS	OBJETIVOS
Qualidade da Água/Recursos Hídricos	Consumo de água e produção de águas residuais	<ul style="list-style-type: none"> – Controlar as águas de escorrência ou outros produtos – Identificar e prevenir fugas de água – Implementação de tecnologias de tratamento das águas residuais – Utilização de águas pluviais
	Probabilidade de derrame de substâncias perigosas / indesejáveis (óleos, combustíveis, entre outros)	
Qualidade do Ar	Emissão de poluentes atmosféricos para a atmosfera	<ul style="list-style-type: none"> – Minimizar a emissão de gases dos equipamentos/veículos
Gestão de Resíduos	Produção de Resíduos	<ul style="list-style-type: none"> – Deposição e gestão de resíduos, promovendo, sempre que possível, a recolha, triagem e valorização dos materiais – Minimizar a produção de resíduos (prevenção)
Ruído e Vibrações	Emissão de ruído e produção de vibrações.	<ul style="list-style-type: none"> – Selecionar equipamentos com baixo nível de geração de ruído – Isolar as fontes poluentes – Insonorizar os equipamentos geradores de ruído – Dar formação/sensibilização aos trabalhadores sobre ruído e vibrações

Tabela 32 – Principais Aspetos Ambientais

Fonte: Elaboração Própria

Os objetivos e metas para os aspetos ambientais significativos, encontram-se enunciados na tabela 33.

ASPECTO AMBIENTAL	OBJETIVO	INDICADOR	META	ACOMPANHAMENTO	MEDIDAS A IMPLEMENTAR
Consumo (Água, Combustíveis, Energia Elétrica)	Registo de consumos	Registo mensal de consumos	100%	Mensal	<ul style="list-style-type: none"> – Monitorizar os consumos – Sensibilizar os trabalhadores para a implementação de boas práticas
Produção de Resíduos	Diminuir a produção de mistura de resíduos	Kg mistura de resíduos / kg total de resíduos x 100	≤ 5 % de resíduos não valorizáveis	Mensal	<ul style="list-style-type: none"> – Colocação de contentores de triagem nas instalações – Sensibilização dos colaboradores para a separação de resíduos
Ruído	Cumprir o Programa de Monitorização de Ruído	N.º Campanhas realizadas / N.º Campanhas Previstas x 100	100%	Mensal	<ul style="list-style-type: none"> – Realizar todas as campanhas de monitorização previstas
Emissões Atmosféricas	Aumentar o n.º de acções de sensibilização ambiental	% de trabalhadores	100% dos trabalhadores	Mensal	<ul style="list-style-type: none"> – Definição e realização das ações de sensibilização
Emissões Atmosféricas	Prevenir a ocorrência de emergências ambientais	N.º de emergências ambientais	0 emergências ambientais	Mensal	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização dos colaboradores para os diferentes tipos de acidentes/emergências ambientais que podem ocorrer e modo de atuação
Emissões Atmosféricas	Promoção da melhoria contínua a nível Ambiental	Uma sugestão ambiental por trimestre	100%	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> – Incentivar, a cada ação de formação, os colaboradores a participarem na melhoria contínua
Emissões Atmosféricas	Avaliar a conformidade legal dos diplomas aplicáveis, na área Ambiental	Realização de uma avaliação de conformidade legal por semestre	100%	Semestral	<ul style="list-style-type: none"> – Proceder à avaliação da conformidade legal dos diplomas aplicáveis à obra, no âmbito Ambiental

Tabela 33 – Objetivos, Metas e Medidas a Implementar dos Principais Aspetos Ambientais

Fonte: Elaboração Própria

7.2.3. Recursos, Atribuições, Responsabilidades e Autoridade

Todos os colaboradores da FlorGest são, em qualquer momento, responsáveis pelo alcance ambiental das suas atividades. Têm também o dever de respeitar todos os procedimentos e todas as regras descritas neste sistema.

Em relação aos seus postos de trabalhos, cada colaborador tem a obrigação e o dever de identificar qualquer não conformidade relativa aos mesmos, ao processo de trabalho e ao SGA.

Aquando do estabelecimento dos programas de gestão ambiental, a Direção da empresa compromete-se a fornecer os recursos indispensáveis à realização deste programa. Estes recursos podem ser de ordem financeira, tecnológica e/ou humana. É sua missão definir e levar a efeito a política ambiental da FlorGest, velando pelos procedimentos já instaurados e pelo bom funcionamento do plano.

7.2.4. Formação, Sensibilização e Comunicação

A gestão da empresa determina as grandes orientações da estratégia ambiental e propõe eixos de formação. Todos os colaboradores são sensibilizados para as questões ambientais relacionadas com a sua atividade e para o cumprimento da política ambiental da empresa e objetivos ambientais da empresa. O gestor assegura que os problemas ambientais são considerados nas formações realizadas desde a entrada dos seus colaboradores e que estas competências são adquiridas.

A FlorGest implementou um procedimento que define a comunicação interna entre todas as funções e níveis de colaboradores, a comunicação com as partes interessadas externas e as comunicações externas de carácter obrigatório. A comunicação dos aspetos ambientais significativos da empresa será feita apenas quando solicitada pelas partes interessadas.

O modo como esta comunicação será feita (ex.: através de email, fax) será analisado caso a caso.

7.2.5. Documentação e Controlo dos Documentos

Este plano resume as disposições tomadas pela FlorGest, de modo a assegurar o respeito do ambiente. Descreve os princípios do plano, a sua organização e o seu funcionamento. O Manual do Ambiente faz referência aos documentos gerais requeridos pela norma NP EN ISO 14001:2004 e os documentos definidos como necessários pela organização para assegurar o planeamento, a operação e o controlo eficazes dos processos relacionados com os seus aspetos ambientais significativos. Este está disponível na sede da empresa e acessível a todos os colaboradores, se solicitado. O controlo de todos os documentos relacionados com o plano está descrito num procedimento, descrevendo onde estes podem ser encontrados e como e quando são revistos. O procedimento assegura que as versões atuais estão disponíveis e que os documentos obsoletos são removidos prontamente do uso e/ou identificados apropriadamente.

7.2.6. Controlo Operacional

O controlo operacional deve permitir o cumprimento dos itens ambientais da política de gestão, objetivos ambientais, requisitos legais e outros requisitos e a gestão dos aspetos ambientais significativos.

As operações e as atividades associadas aos aspetos ambientais significativos são identificadas na tabela “Identificação e Avaliação dos Aspetos Ambientais” (ver tabela 31).

Os procedimentos definem as ações a efetuar para controlar situações nas quais a sua inexistência possa conduzir a desvios à política ambiental, objetivos e cumprimento de requisitos legais ou outros.

7.2.7. Controlo dos Registos

A FlorGest estabelece e atualiza os registos necessários para o funcionamento do plano. Os registos são conservados em papel e/ou em base informática.

Os originais dos documentos são conservados e geridos pelo Departamento de Apoio Técnico e Administrativo. Todos os registos arquivados tornados obsoletos ou que prescreveram a duração de arquivo prevista são eliminados conforme o estabelecido no procedimento.

Os registos devem ser bem identificáveis e legíveis e o arquivo deve ser realizado de forma a preservar os registos das deteriorações e a que sejam reencontrados facilmente.

7.3.Sistema de Gestão da Segurança e da Saúde

O Manual da Segurança descreve as disposições gerais assumidas pela FlorGest com o objetivo de implementar e gerir um Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho. Este sistema foi criado tendo como base de referência a OHSAS 18001:2007 e a NP 4397:2008 - Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

7.3.1. Estrutura e Responsabilização

Todos os colaboradores da FlorGest são, em qualquer momento, responsáveis pela segurança, tendo o dever de respeitar todos os procedimentos e geralmente todas as regras do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho.

No que diz respeito aos seus postos de trabalho, cada colaborador tem a obrigação e o dever de identificar qualquer não conformidade relativo aos mesmos, ao processo de trabalho e ao Sistema De Gestão Ambiental.

O gestor tem por missão definir e levar a efeito a Política de Gestão da empresa no que diz respeito à segurança. Vela igualmente pelos bons procedimentos e pelo bom funcionamento do sistema de segurança e saúde do trabalho, comprometendo-se a fornecer os recursos indispensáveis à realização da segurança. Estes recursos poderão ser de ordem financeira, tecnológica e humana.

7.3.2. Planeamento para a identificação dos perigos e controlo dos riscos

A identificação de perigos e controlo de riscos (ver tabela 34) é tratada numa Instrução de Trabalho que define o método de avaliação de riscos, permitindo a identificação dos riscos segundo as atividades desenvolvidas, e a definição de medidas de controlo/prevenção.

AÇÕES	EQUIPAMENTOS	PERIGOS	RISCOS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Atividade – Produtos químicos				
Armazenamento produtos químicos	– Bidões glifosato – Armário aberto de armazenagem	Derrame	Incêndio	– Formação e informação adequada aos trabalhadores – Ventilação natural e/ou artificial do armazém – Existência de chuveiros e lava-olhos nas instalações – Existência de extintor no armazém
			Explosão	
			Intoxicação	
			Asfixia	
Colocação no veículo	– Veículo – Estrutura metálica – Bidões	Contacto com as matérias-primas	Irritação da pele	– Sensibilização/formação dos trabalhadores para os trabalhos de movimentação de cargas – Não permanecer debaixo da carga durante o seu transporte
		Permanecer na área de manobra do material	Esmagamento	
		Posturas incorretas	Queda de objetos	
			Sobre esforços (alterações músculo-esqueléticas)	
Transporte no veículo	– Veículo – Estrutura metálica – Bidões	Derrame	Incêndio	– Sensibilização/formação dos trabalhadores para os trabalhos de movimentação de cargas – A carga a transportar deve ter no mínimo dois pontos de fixação – Existência de extintor nos veículos
			Explosão	
		Projeção de materiais	Queda de objetos	
			Acidentes rodoviários	

Tabela 34 - Identificação de Perigos e Controlo de Riscos (Continua)

Fonte: Elaboração Própria

AÇÕES	EQUIPAMENTOS	PERIGOS	RISCOS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Preparação da calda	<ul style="list-style-type: none"> – Pulverizador manual – Moto4 acoplada com pulverizador – Fato de proteção – Luvas – Botas de borracha – viseira 	Derrame	Intoxicação	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores para a aplicação de produtos químicos – Manter as embalagens afastadas do corpo – Fechar de imediato a embalagem para evitar derrames – Colocar sempre as embalagens e utensílios medidores sobre superfícies planas e seguras
			Asfixia	
			Irritações na pele	
			Queda de objetos	
Aplicação produtos químicos	<ul style="list-style-type: none"> – Pulverizador manual – Moto4 acoplada com pulverizador – Fato de proteção – Luvas – Botas de borracha – viseira 	Contacto com o produto químico	Intoxicação	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores para a aplicação de produtos químicos – Utilização obrigatória de equipamentos de proteção individual
			Asfixia	
			Irritações na pele	
Atividade – Meios mecânicos				
Armazenamento motorroçadora e motosserra	<ul style="list-style-type: none"> – Motorroçadora – Motosserra – Armário de armazenagem 	Contacto direto com os materiais	Ferimentos e/ou cortes nas mãos	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores envolvidos nas tarefas – Não devem ser retirados os dispositivos de segurança dos equipamentos – Os equipamentos devem de ser colocados de forma a não existir a possibilidade de queda
			Queda de objetos	
Transporte de meios mecânicos	<ul style="list-style-type: none"> – Veículo – Estrutura metálica – Motosserra – Motorroçadora – Pulverizadores 	Perda ou destruição de equipamentos	Acidentes rodoviários	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores para os trabalhos de movimentação de cargas – A carga a transportar deve ter no mínimo dois pontos de fixação
			Queda de objetos	

Tabela 34 - Identificação de Perigos e Controlo de Riscos (Continua)

Fonte: Elaboração Própria

AÇÕES	EQUIPAMENTOS	PERIGOS	RISCOS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Operações com motosserra e motorroçadora	– Motosserra – Motorroçadora – Equipamento de proteção individual	Contacto direto com os materiais	Ferimentos e/ou cortes	– Sensibilização/formação dos trabalhadores envolvidos nas tarefas – Verificação dos cabos e fios elétricos, antes do início dos trabalhos – Durante o transporte dos materiais estes devem ser movimentados o mais próximo possível do solo – Não distrair a atenção do trabalhador enquanto os materiais estiverem em funcionamento – Utilização obrigatória de equipamentos de proteção individual
			Decepamento	
		Exposição ao ruído	Surdez	
		Contatos elétricos	Eletrocussão	
		Posturas incorretas	Sobre esforços (alterações músculo-esqueléticas)	
Operações com materiais	– Enxadas – Serrotes – Tesoura – Forquilha – Machado	Contacto direto com os materiais	Ferimentos e/ou cortes	– Sensibilização/formação dos trabalhadores envolvidos nas tarefas – Não distrair a atenção do trabalhador enquanto os materiais estiverem em funcionamento – Utilização obrigatória de equipamentos de proteção individual
			Decepamento	
Atividade – Limpezas				
Limpeza material proteção individual	– Fato de proteção – Luvas – Botas de borracha – Viseira – Equipamento de proteção individual	Contacto com o produto químico	Irritações na pele	– Sensibilização/formação dos trabalhadores para a limpeza do material de proteção individual – Lavar com água corrente após utilização e sem detergente – Higiene pessoal dos trabalhadores
			Desgaste material	

Tabela 34 - Identificação de Perigos e Controlo de Riscos (Continua)

Fonte: Elaboração Própria

AÇÕES	EQUIPAMENTOS	PERIGOS	RISCOS	MEDIDAS DE PREVENÇÃO
Atividade – Manutenção				
Manutenção motorroçadora e motosserra	<ul style="list-style-type: none"> – Motosserra – Motorroçadora – Equipamento de proteção individual 	Contacto direto com os materiais	Ferimentos e/ou cortes <hr/> Decepamento	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores para a manutenção dos materiais após utilização – Utilização obrigatória de equipamentos de proteção individual
Manutenção dos pulverizadores	<ul style="list-style-type: none"> – Pulverizadores – Equipamento de proteção individual 	Contacto com o produto químico	Irritações na pele <hr/> Intoxicação <hr/> Asfixia	<ul style="list-style-type: none"> – Sensibilização/formação dos trabalhadores para a manutenção dos materiais após utilização – Lavar com água corrente após utilização e sem detergente

Tabela 34 - Identificação de Perigos e Controlo de Riscos (Continuação)

Fonte: Elaboração Própria

7.3.3. Formação, Sensibilização e Comunicação

O gestor da FlorGest determina as grandes orientações da estratégia de segurança e propõe eixos de formação.

Todos os colaboradores são sensibilizados para os problemas da segurança no seu posto/local de trabalho.

O gestor assegura-se de que os problemas de segurança são tidos em conta nas formações efetuadas aos seus colaboradores e que as mesmas são devidamente assimiladas. Assim, garante-se que todo o pessoal cujo trabalho pode ter um impacto significativo recebeu uma formação adequada.

A consulta e comunicação interna entre todos os níveis e funções da empresa e a comunicação com as partes interessadas externas é assegurada por uma Instrução de Trabalho, assegurando também, as comunicações externas de carácter obrigatório.

7.3.4. Controlo dos Documentos e Dados

A FlorGest estabelece uma Instrução de Trabalho que define as regras para controlar os documentos relevantes para a Segurança e Saúde do Trabalho, internos ou externos, para que estes sejam:

- Aprovados por serem adequados, antes de serem utilizados;
- Atualizados quando necessário e novamente aprovados;
- Facilmente consultados, por estarem disponíveis em locais de trabalho;
- Retirados de circulação, quando obsoletos para evitar uma utilização indesejada;
- Legíveis, facilmente identificáveis e recuperáveis.

7.3.5. Controlo Operacional

As operações e as atividades associadas aos trabalhos mais críticos são acompanhadas através de documentação.

Os procedimentos e/ou instruções de trabalho definem, para os colaboradores, as ações a efetuar para controlar situações nas quais a sua inexistência possa conduzir a desvios relativamente à política, aos objetivos e metas.

7.3.6. Monitorização e medição do desempenho

A FlorGest monitoriza os acidentes e incidentes para os quais calcula os índices de sinistralidade. As condições de trabalho são avaliadas através de medições, de acordo com o trabalho desenvolvido (ruído, emissões atmosféricas, etc.).

7.3.7. Ações corretivas e preventivas

As ações corretivas são ações empreendidas para evitar a renovação de uma não conformidade estabelecida (anomalia, mau funcionamento do sistema, etc.). As ações preventivas são as ações empreendidas para eliminar as causas de uma não conformidade potencial.

As ações corretivas e preventivas são tomadas para eliminar as causas dos desvios provados ou potenciais, relacionados com o desempenho ambiental (superação de um limiar regulamentar, etc.) ou relativo ao próprio sistema de gestão de segurança (objetivos não tidos em conta, etc.).

Após deteção ou alerta:

- Cada anomalia real ou potencial é tratada com a urgência adequada à sua dimensão e gravidade;
- As causas são determinadas;
- Uma medida corretiva ou preventivo é tomada e a sua eficácia é verificada;
- A ação corretiva ou preventiva é tornada permanente através de informação, pela sensibilização e pela atualização da documentação.

7.3.8. Controlo dos registos

A FlorGest estabelece e tem atualizados os registos necessários para o funcionamento do Sistema de Gestão. Os registos são conservados em papel e/ou em base informática.

Os originais dos documentos do Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho são conservados e geridos pelo Departamento de Apoio Técnico e Administrativo. Todos os registos arquivados tornados obsoletos ou que prescreveram a duração de arquivo prevista são eliminados conforme o estabelecido no procedimento.

Os registos devem ser bem identificáveis e legíveis e o arquivo deve ser realizado de forma a preservar os registos das deteriorações e a que sejam reencontrados facilmente.

8. CÓDIGO DE CONDUTA

O presente Código de Conduta (ver anexo 9) estabelece uma afirmação de valores e um conjunto de normas que orientam o cumprimento da missão da FlorGest, apoiando-se nos princípios éticos de equidade e justiça, nos princípios de segurança, no respeito pela dignidade da pessoa humana e responsabilidade pessoal e profissional, em obediência à lei geral e aos demais regulamentos e legislação aplicável.

A responsabilidade social da FlorGest determina a aplicação do princípio da sustentabilidade, em termos económicos, sociais e ambientais – como valor orientador de todas as atividades. Esta responsabilidade traduz-se em medidas como: o respeito pelas diferenças e a criação de condições para que todos os colaboradores possam agir em conformidade com os seus valores individuais; nas relações com os clientes, devendo fornecer serviços conforme as especificações técnicas exigidas e nas legislações vigentes; nas relações com os fornecedores, promovem meios eficazes de comunicação e de ética que permitam resolver situações de conflito, sejam eles, na quantidade, prazos, especificações ou formas de pagamento; nas relações com o meio ambiente, avaliando o seu comportamento face aos possíveis impactos das ações praticadas.

O código de conduta representa a cultura empresarial e constitui uma referência para a orientação do comportamento dos seus colaboradores.

9. ESTUDO DA VIABILIDADE ECONÓMICA E FINANCEIRA

Para o estudo da viabilidade económica e financeira da empresa FlorGest foi utilizado como recurso de apoio, a folha de cálculo do programa FINICIA do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) que demonstrou todas as previsões necessárias à criação da empresa. Este modelo visa estruturar a ideia do negócio, fazer o apuramento das necessidades de financiamento, assim como verificar a viabilidade do negócio em termos de performance nos seus primeiros anos de vida.

9.1. Pressupostos Económicos e Financeiros

Os pressupostos que serviram de base à elaboração da análise económica e financeira do negócio apresentam-se na seguinte tabela.

Unidade monetária	Euros	
1º Ano atividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	30	1,0
Prazo médio de Stocks (dias) / (meses)	30	1,0
Taxa de IVA - Prestação Serviços	23%	
Taxa de IVA - FSE	23%	
Taxa de IVA - Investimento	23%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	20,30%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	23,75%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	9,30%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	11,00%	
Taxa média de IRS	23,60%	
Taxa de IRC	21,00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	--	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	--	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	3,75%	
Taxa de juro de ativos sem risco	0,09%	
Prémio de risco de mercado	4,00%	

Tabela 35 – Pressupostos Económicos

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

O Prazo Médio de Recebimentos (PMR), reflete o prazo efetivo que a empresa demora a receber dos seus clientes. A definição deste valor em 30 dias teve em conta os prazos negociados com os clientes, a fim de definir um período não prolongado de pagamento melhorando a eficiência da empresa nas suas cobranças.

O Prazo Médio de Pagamentos (PMP) reflete o prazo real que a empresa demora a pagar aos seus fornecedores. Este valor foi definido num valor de 30 dias, permitindo uma melhor gestão financeira nos pagamentos.

As taxas de Segurança Social para a empresa foram caracterizadas de acordo com o Código dos Regimes Contributivos do Sistema Previdencial de Segurança Social, documento oriundo Direção-Geral da Segurança Social (DGSS).

A taxa de juro de médio e longo prazo necessária ao processo de financiamento do negócio foi considerada tendo em conta os apoios financeiros atribuídos pelas instituições bancárias a empresas na fase de criação. A sua determinação está retratada no plano de financiamento (ver ponto 9.9). A taxa de juro a curto prazo e as aplicações financeiras não foram estipuladas devido a não interferirem com o estudo realizado.

A taxa de juro de ativos sem risco refere-se à taxa média dos bilhetes do tesouro portugueses, tendo sido considerada como referência os bilhetes de tesouro com data de liquidação a 17 de Julho de 2015 e data de vencimento a 22 de Julho de 2016, segundo a Instrução nº1/2015 da Agência de Gestão da Tesouraria e da Dívida Pública (IGCP) a uma taxa de 0,088%.

O prémio de risco é determinado pelo risco de um investimento, indicando a rendibilidade adicional relativamente aos ativos sem risco, demonstrando a diferença entre o retorno esperado e o retorno verificado no final de um horizonte temporal definido. Foi definido um prémio de risco de 4%, tendo em conta o perfil de risco em que se insere negócio, obtendo o investidor mais 4% por aplicar o seu capital num investimento cujos resultados futuros são incertos.

9.2. Plano de Investimento

A necessidade de investir em ativos que estruturem a empresa com os meios necessários à sua criação e ao seu desenvolvimento constam na seguinte tabela de investimentos. A vida útil do investimento para este projeto foi baseada na área de negócio e na duração do ciclo de vida. Especificamente o período de análise (2017 - 2022) foi delineado tendo em conta um período de análise curto, diminuindo o risco associado a um setor em constante evolução, realizando projeções até o negócio atingir a sua estabilidade económica.

Investimento por ano	2017
Ativos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções (€)	10 000
Equipamento Básico (€)	7 073
Equipamento de Transporte (€)	90 550
Equipamento Administrativo (€)	2 476
Outros ativos fixos tangíveis (€)	1 200
Total Ativos Fixos Tangíveis (€)	111 299
Ativos Intangíveis	
Propriedade industrial (€)	123
Total Ativos Intangíveis (€)	123
Total Investimento (€)	111 422
IVA 23% (€)	2 472

Tabela 36 – Plano de Investimento

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

O investimento da empresa é repartido pelas seguintes categorias e respetiva descrição:

- Edifícios e Outras construções: os custos decorrem das obras de melhoria geral e de melhorias específicas no ajustamento às exigências de segurança no armazenamento de produtos fitofarmacêuticos;
- Equipamento básico: insere-se custos na aquisição de equipamento de proteção individual, na aquisição de maquinaria e materiais para o cumprimento da atividade da empresa e na aquisição de materiais essenciais para o armazém;
- Equipamento de transporte: engloba o maior investimento realizado pela empresa na aquisição de veículos e de meios de transporte essenciais à sua atividade;

- Equipamento administrativo: abrange os equipamentos destinados a tarefas administrativas e o mobiliário;
- Outros ativos fixos tangíveis: inclui os custos relacionados com os meios de transporte, nomeadamente peças, legalização e os custos das inspeções;
- Propriedade industrial: engloba os custos relacionados com a marca FlorGest, em taxas de Propriedade Industrial.

9.3. Orçamento de Tesouraria

A análise aos créditos sobre clientes e outros devedores e os débitos a fornecedores permite prever o saldo de tesouraria ao longo dos vários meses, que resulta da diferença entre os totais previsionais de recebimentos e de pagamentos de exploração. Como pressupostos de tesouraria encontra-se:

- Prazo Médio de Recebimento – 30 dias;
- Prazo Médio de Pagamento – 30 dias;
- Custos com o Pessoal – pagos no ano;
- Imposto sobre o Rendimento – pago no ano seguinte;
- Retenções do Imposto sobre o rendimento dos Colaboradores – liquidadas mensalmente;
- Segurança Social – liquidada mensalmente;
- Imposto sobre o Valor Acrescentado – liquidado trimestralmente.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria (€)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Cientes (€)	--	11 602	18 044	19 848	21 833	24 016
TOTAL (€)	1 000	12 602	19 044	20 848	22 833	25 016
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores (€)	320	2 638	2 832	2 899	2 982	3 067
Estado (€)	72	9 100	12 694	13 759	14 918	16 190
TOTAL (€)	393	11 739	15 526	16 658	17 900	19 256
Fundo Maneio Necessário (€)	607	863	3 518	4 190	4 933	5 760
Investimento em Fundo de Maneio (€)	607	256	2 655	672	743	827

Tabela 37 – Orçamento de Tesouraria

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

9.4. Plano de Exploração

A disponibilização de serviços consiste numa solução que essencialmente procura dar resposta ao pedido de um cliente, oferecendo o valor procurado e procurando que no final do processo, o cliente se fidelize à empresa. Estes serviços consistem na principal fonte de recebimentos da empresa, apresentando os seus dados de vendas na seguinte tabela.

Prestações de serviços	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviços de gestão florestal (€)	--	73 190	109 785	120 764	132 840	146 124
Taxa de crescimento (%)	--	--	50,00	10,00	10,00	10,00
Serviços de gestão cartográfica (€)	--	27 500	41 250	45 375	49 913	54 904
Taxa de crescimento (%)	--	--	50,00	10,00	10,00	10,00
Biomassa (€)	--	12 500	25 000	27 500	30 250	33 275
Taxa de crescimento (%)	--	--	100,00	10,00	10,00	10,00
TOTAL (Volume de negócios) (€)	--	113 190	176 035	193 639	213 002	234 303
IVA 23% (€)	--	26 034	40 488	44 537	48 991	53 890
Volume de negócios + IVA (€)	--	139 224	216 523	238 175	261 993	288 192

Tabela 38 – Plano de Exploração

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Foram agregados os serviços em três grandes grupos tendo em conta a estrutura global dos serviços:

- Serviços de gestão florestal: envolve todos os serviços direcionados para a gestão (Herbicidas, Controlo invasoras, Limpezas, Podas, Desramação, Desbastes, Seleção de varas, Cartografia, Biomassa, Consultoria);
- Serviços de gestão cartográfica: engloba o levantamento cartográfico recolhido através de um GPS e a realização de planos de gestão florestal;
- Recolha e aproveitamento de biomassa.

A taxa de crescimento dos serviços foi estruturada de acordo com as previsões do promotor na capacidade da empresa e na relação entre a estratégia de penetração no mercado e o respetivo impacto. Neste aspeto foi considerado como elemento fundamental, a criação de um plano de marketing como elemento de extrema importância na divulgação do nome da empresa, permitindo através dos diferentes canais, a criação de valor e a captação de clientes. Este elemento único na comparação com empresas concorrentes, aliado à introdução no setor florestal de uma empresa vocacionada para o cliente projeta-se um crescimento exponencial dos serviços de gestão florestal e de informação geográfica no primeiro ano de atividade, seguido de um crescimento sustentado nos anos seguintes. Para o serviço de biomassa espera-se ao fim do primeiro ano um crescimento exponencial de 100%, derivado do estabelecimento de uma associação com um parceiro estratégico.

9.5.Fornecimentos e Serviços Externos

A criação de um novo negócio incorre em múltiplos custos que suportam a estrutura física da empresa. Os custos referidos (ver tabela 39) requerem um ajustamento ao volume de negócios esperado pela empresa, estimando em diversas categorias os custos mensais e a sua evolução anual.

	Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Subcontratos							
Produtos fitofarmacêuticos (€)	812,50	--	10 042,50	10 343,78	10 654,09	10 973,71	11 302,92
Publicidade e propaganda (€)	--	710,58	467,01	1 592,41	1 471,89	1 471,89	1 471,89
Vigilância e segurança (€)	30,00	200,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
Honorários (€)	300,00	600,00					
Conservação e reparação (€)	75,00	--	927,00	954,81	983,45	1 012,96	1 043,35
Materiais							
Ferramentas e utensílios (€)	20,00	291,07	20,00	20,60	21,22	21,85	22,51
Material de escritório (€)	30,00	551,38	30,00	30,90	31,83	32,78	33,77
Energia e fluidos							
Eletricidade (€)	45,00	45,00	556,20	572,89	590,07	607,77	626,01
Combustíveis (€)	450,00	100,00	5 562,00	5 728,86	5 900,73	6 077,75	6 260,08
Água (€)	30,00	30,00	370,80	381,92	393,38	405,18	417,34
Deslocações e transportes							
Transportes de pessoal (€)	20,00	--	247,20	254,62	262,25	270,12	278,23
Serviços diversos							
Rendas e alugueres (€)	350,00	350,00	4 326,00	4 455,78	4 589,45	4 727,14	4 868,95
Comunicação (€)	49,99	49,99	617,88	636,41	655,51	675,17	695,43
Seguros (€)	63,83	--	788,99	812,66	837,04	862,15	888,02
Limpeza e higiene (€)	40,00	40,00	494,40	509,23	524,51	540,24	556,45
Outros serviços (€)	300,00	300,00	3 708,00	3 819,24	3 933,82	4 051,83	4 173,39
TOTAL (€)	--	3 268,02	28 528,78	30 496,03	31 242,62	32 135,74	33 055,66
FSE - Custos Fixos (€)	--	2 406,63	20 790,68	21 414,40	22 056,83	22 718,53	23 400,09
FSE - Custos Variáveis (€)	--	861,39	7 738,10	9 081,63	9 185,79	9 417,21	9 655,57
TOTAL FSE (€)	--	3 268,02	28 528,78	30 496,03	31 242,62	32 135,74	33 055,66
IVA (€)	--	574,04	3 133,18	3 482,79	3 548,57	3 644,87	3 744,06
FSE + IVA (€)	--	3 842,06	31 661,96	33 978,82	34 791,19	35 780,61	36 799,72

Tabela 39 – Fornecimentos e Serviços Externos

Fonte: Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Os custos estimados foram baseados em 3 vertentes da empresa:

- Definição estratégica da empresa: destacando os custos ligados a publicidade e a propaganda;
- Aquisição de meios físicos: adquirindo bens materiais essenciais ao funcionamento da empresa, como material de escritório ou ferramentas e

utensílios de desgaste ou a categoria “trabalhos especializados” que representa a aquisição de produtos fitofarmacêuticos;

- Critérios de operacionalidade da empresa: retratando custos mensais básicos como a eletricidade, a água ou combustíveis.

Todos os custos estimados por categoria encontram-se descritos no anexo 10.

9.6. Estrutura e Custos dos Recursos Humanos

A empresa iniciará o recrutamento no último trimestre do ano de 2017. A contratação de um Técnico de Contabilidade e Fiscalidade, na fase inicial de estruturação da empresa permitirá a sua integração desde a fase inicial, desempenhando funções administrativas, e executando a contabilidade e obrigações fiscais da empresa. A contratação de cinco técnicos operacionais (quatro técnicos de gestão florestal + um técnico topográfico e de sistemas informação geográfica) permitirá satisfazer as necessidades operacionais da empresa, na concretização dos mais diversos serviços.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Administração / Direção	1	1	1	1	1	1
Administrativa Financeira	1	1	1	1	1	1
Operacional		5	5	5	5	5

Tabela 40 – Recursos Humanos

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Em função das competências e das exigências de cada colaborador para com a empresa, foram definidos valores mensais brutos para cada colaborador, permitindo a definição das remunerações anuais da empresa.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	1	14	14	14	14	14
Incremento (Vencimentos + Sub. Almoço) (%)	--	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Remuneração base anual						
Administração / Direção (€)	800	11 424	11 652	11 886	12 123	12 366
Administrativa Financeira (€)	700	9 996	10 196	10 400	10 608	10 820
Operacional (€)	--	49 000	49 980	50 980	52 000	53 040
TOTAL (€)	1 500	70 420	71 828	73 265	74 731	76 226
Segurança Social						
Órgãos Sociais (€)	162	2 319	2 365	2 413	2 461	2 510
Pessoal (€)	166	14 012	14 292	14 578	14 869	15 167
Seguros Acidentes de Trabalho (€)	15	704	718	733	747	762
Subsídio Alimentação (€)	2 068	7 383	7 530	7 681	7 835	7 991
TOTAL (€)	2 412	24 418	24 906	25 404	25 912	26 431
TOTAL Gastos com Recursos Humanos (€)	3 912	94 838	96 734	98 669	100 643	102 656

Tabela 41 – Gastos com os Recursos Humanos

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

A necessidade da empresa em garantir condições aos colaboradores (principais recursos da empresa) que promovam variáveis como a motivação e o empenho, essenciais ao cumprimento das suas funções com a qualidade exigida pela empresa, permitiu a definição de uma taxa de crescimento anual de 2% nos valores anuais totais das remunerações.

Relativamente aos restantes gastos, foram considerados:

- Segurança Social dos Órgãos Sociais – 20,30%;
- Segurança Social do Pessoal – 23,75%;
- Seguros Acidentes de Trabalho – 1%;
- Subsídio Alimentação – 4,27 € x 22 dias = 94,0 € / mês.

9.7. Mapa de Depreciações e Amortizações

Aos investimentos realizados em ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis está associada uma taxa de depreciação e amortização, calculada com base no método da linha reta (quotas constantes) e com base no Decreto Regulamentar n.º 25/2009, de 14 de setembro.

Taxas de Depreciações e Amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ativos fixos tangíveis						
Edifícios e Outras Construções (€)	200	200	200	200	200	200
Equipamento Básico (€)	884,12	884,12	884,12	884,12	884,12	884,12
Equipamento de Transporte (€)	22637,50	22637,50	22637,50	22637,50	22637,50	22637,50
Equipamento Administrativo (€)	309,46	309,46	309,46	309,46	309,46	309,46
Ativos Intangíveis						
Propriedade industrial (€)	41	82	123	123	123	123
TOTAL Depreciações e Amortizações (€)	24 372	48 744	73 116	97 447	98 841	100 235

Tabela 42 - Mapa de Depreciações e Amortizações

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

9.8. Demonstração dos Resultados Previsionais

O Mapa de Demonstração de Resultados Previsionais permite obter a lista dos custos e proveitos previsionais relativos às operações registadas no estudo da viabilidade económica e financeira do negócio. Este mapa (disponível no anexo 11) engloba os dados retratados nas tabelas anteriormente apresentadas em conjunto com o plano de financiamento, descrito posteriormente.

9.9. Plano de Financiamento

O processo de financiamento é um processo muito específico que visa prover à empresa os meios financeiros necessários, de forma a dar cobertura aos investimentos realizados em ativos fixos tangíveis e ativos intangíveis. A seguinte tabela representa a estrutura de financiamento necessária para o presente negócio.

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem de segurança (%)	2	2	2	2	2	2
Meios Libertos (€)	--	--	43 674	55 454	63 669	78 179
Capital (€)	20 000	--	--	--	--	--
Outros instrumentos de capital (€)	--	--	--	--	--	--
Empréstimos de Sócios (€)	--	--	--	--	--	--
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito (€)	73 960	--	--	--	--	--
Subsídios (€)	20 340	--	--	--	--	--
TOTAL (€)	114 300	--	43 674	55 454	63 669	78 179

Tabela 43 – Plano de Financiamento

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Recorrendo ao Programa de Apoio ao Empreendedorismo e à Criação do Próprio Emprego (PAECPE), o apoio à empresa resulta de um crédito ao investimento concedido por instituições bancárias, através da linha de crédito INVEST+, que abrange investimentos entre os 20.000 € e os 200.000 €, sendo o financiamento máximo até 100.000 € e reembolso em 5 anos. A taxa de juro associada consiste na Euribor a 30 dias (atualmente com valores negativos), acrescida de 0,25%, com uma taxa mínima de 1,5% e máxima de 3,5%. Tendo em conta as condições da linha de crédito foi realizado um cenário pessimista, considerada para o projeto uma taxa de 3,75%, para o financiamento de 73.960 €.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Capital em dívida (início período) (€)	73 960	73 960	59 168	44 376	29 584	14 792
Taxa de Juro	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%	3,75%
Juro Anual (€)	231	2 774	2 219	1 664	1 109	555
Reembolso Anual (€)	--	14 792	14 792	14 792	14 792	14 792
Imposto Selo (0,4%) (€)	1	11	9	7	4	2
Serviço da dívida (€)	232	17 577	17 020	16 463	15 906	15 349
Valor em dívida (€)	73 960	59 168	44 376	29 584	14 792	--

Tabela 44 – Dívida do Empréstimo a Contrair em 2017

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

A utilização de 20.000 € de capital próprio do empreendedor na qualidade de sócio unitário com o permite diminuir o valor do empréstimo necessário às instituições bancárias e respetivo valor de taxas de juro a pagar.

O acesso a apoios financeiros através de uma candidatura ao Programa de Desenvolvimento Rural (PDR2020). Na sequência da decisão da Comissão Europeia em 12 de dezembro de 2014, o PDR2020 foi criado com o intuito de valorização dos recursos florestais, proteção e reabilitação de povoamentos florestais e preservação e melhoria dos ecossistemas ligados à agricultura e silvicultura. Este apoio vocacionado para os setores agrícolas e florestais é um dos principais apoios novas empresas e novos investimentos em ambos os setores, promovendo a utilização e valorização económica de recursos associados à floresta e aos espaços agrícolas. O acesso a apoios financeiros será realizado segundo a medida 4 do programa, operação 4.0.2 - Investimentos em produtos florestais não identificados como agrícolas no anexo do Tratado. Este apoio permite obter uma taxa de apoio de 40% em máquinas motorizadas matriculadas (trator + moto4) e de 10% nas obras de melhoramento dos bens imóveis (armazém), resultando um valor de 20.340 €.

9.10. Mapa de Origens e Aplicações de Fundos

A apresentação do Mapa de Origens e da Aplicação de Fundos reflete a alteração da posição financeira da empresa no exercício económico e reúne um conjunto de elementos úteis para a análise do seu equilíbrio financeiro. Na seguinte tabela são caracterizadas as várias “Origens” (diminuição do ativo, aumentos do passivo e aumentos do capital próprio) e as várias "Aplicações de fundos" (aumentos do ativo, diminuições do passivo e diminuições do capital próprio), permitindo apurar a eventual necessidade em recorrer a novos financiamentos. Esta informação encontra-se disponível no anexo 12.

9.11. Balanço Previsional

O Balanço Previsional indica os ativos, passivos e a situação patrimonial da empresa. A análise e interpretação dos rácios, a compreensão da origem e aplicação de fundos e a análise aos ativos indispensáveis à atividade e as obrigações relativas a esses ativos são

os principais elementos a verificar. Toda esta informação encontra-se disponível no anexo 13.

9.12. Avaliação do Projeto

O projeto pode ser avaliado segundo a ótica do investidor ou a ótica do projeto. A avaliação realizada segundo a ótica do investidor permite definir os meios financeiros líquidos disponíveis para o investidor (sócio), exigindo que o negócio gere cash flows suficientes para renumerar e reembolsar, via amortizações financeiras, as dívidas contraídas e sobram ainda cash flows para renumeração do capital próprio. A avaliação segundo a ótica do projeto permite determinar o fluxo financeiro gerado pela exploração do projeto, deduzido do investimento em ativos fixos e fundo de maneoio.

Previamente à apresentação dos resultados para ambas as perspetivas, existe a necessidade de referir que o projeto é avaliado durante um período de 6 anos, entre 2017 a 2022, conforme demonstra as tabelas antecedentes, contudo a avaliação efetuada para o projeto em ambas as óticas é baseada no ano de 2023, representando um pressuposto de perpetuidade do projeto.

9.13. Avaliação na Ótica do Investidor

A seguinte tabela representa os critérios de rendibilidade do projeto na ótica do investidor.

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity (€)	-39 055	-22 053	23 784	38 319	47 021	62 004	1 508 374
Taxa de juro de activos sem risco (€)	0,09%	0,09%	0,09%	0,09%	0,10%	0,10%	0,11%
Prémio de risco de mercado (€)	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
Taxa de Atualização (€)	4,09%	4,09%	4,10%	4,10%	4,10%	4,11%	4,11%
Fator atualização (€)	1	1,041	1,084	1,128	1,174	1,222	1,273
Fluxos Atualizados (€)	-39 055	-21 186	21 950	33 971	40 043	50 719	1 185 138
Fluxos Atualizados acumulados (€)	-39 055	-60 241	-38 291	-4 321	35 722	86 441	1 271 579
Valor Atual Líquido (VAL) (€)	1 271 579						
Taxa Interna de Rendibilidade (%)	89,75						
Pay Back period (Anos)	4						

Tabela 45 – Avaliação na Ótica do Investidor

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Tendo como referência os critérios de rendibilidade apresentados no início do capítulo, retira-se as seguintes condições:

- VAL = 1.271.579 €, revela que os *cash flows* produzidos pelo projeto são suficientes para cobrir o investimento realizado e renumerar o capital do empreendedor (sócio);
- TIR = 89,75%, valor superior à média das taxas de atualização consideradas, situação favorável do ponto de vista do empreendedor;
- Período de recuperação de 4 anos, representando uma taxa de retorno dentro do período exigido.

9.14. Avaliação na Ótica do Projeto

A seguinte tabela representa os critérios de rendibilidade do projeto na ótica do projeto.

Na perspetiva do Projeto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm (€)	-112 583	-3 177	41 019	54 782	62 927	77 353	1 885 598
WACC	3,07%	2,42%	2,74%	3,53%	3,94%	4,10%	4,10%
Fator atualização (€)	1	1,024	1,052	1,089	1,132	1,179	1,227
Fluxos Atualizados (€)	-112 583	-3 102	38 980	50 284	55 568	65 616	1 536 467
Fluxos Atualizados acumulados (€)	-112 583	-115 685	-76 704	-26 421	29 148	94 764	1 631 230
Valor Atual Líquido (VAL) (€)	1 631 230						
Taxa Interna de Rendibilidade (%)	70,58						
Pay Back period (Anos)	4						

Tabela 46 – Avaliação na Ótica do Projeto

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

A análise ao projeto demonstra a sua viabilidade do ponto de vista financeiro:

- VAL de 1.631.230 € demonstra que os fluxos gerados cobrem tanto o investimento inicial como as fontes de financiamento, produzindo um excedente no valor de 1.631.230 €;
- TIR de 70,58%, valor superior à média do custo médio ponderado do capital ao longo da vida útil do projeto;
- Período de recuperação de 4 anos demonstra a rapidez com que o capital investido é recuperado, representando uma variável significativa.

9.15. Indicadores Económicos e Financeiros

A viabilidade do projeto demonstrada pelos indicadores de rendibilidade assegura que a estrutura financeira da empresa permite a sua criação com retornos bastante favoráveis. A análise a outros fatores económicos e financeiros permite um conhecimento mais profundo do negócio e a sua evolução financeira ao longo do período em análise. Os indicadores financeiros, económicos e de liquidez definidos pelo promotor como os mais relevantes (ver fórmulas no anexo 14) encontram-se descritos na seguinte tabela.

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio	--	--	56%	10%	10%	10%
INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS						
<i>Return On Investment (ROI)</i>	-36%	-51%	38%	50%	46%	37%
Rendibilidade do Ativo	-36%	-46%	43%	52%	56%	46%
Rotação do Ativo	0%	150%	307%	255%	151%	111%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	-383%	128%	-265%	128%	68%	45%
INDICADORES FINANCEIROS						
Autonomia Financeira	9%	-40%	-14%	39%	67%	81%
Solvabilidade Total	110%	71%	87%	164%	300%	530%
INDICADORES DE LIQUIDEZ						
Liquidez Corrente	0,17	0,27	0,90	3,72	3,99	5,02
Liquidez Reduzida	0,17	0,27	0,90	3,72	3,99	5,02

Tabela 47 – Indicadores Económicos e Financeiros

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

A análise aos principais indicadores económicos, económico-financeiros e de liquidez permite retirar as seguintes conclusões:

- A Taxa de Crescimento do Negócio reflete o impacto das vendas projetadas em serviços. O aumento exponencial da taxa de crescimento no ano de 2019 retrata as taxas de crescimento projetadas e aplicadas ao volume de negócios, com taxas de crescimento de 50% nos serviços de gestão florestal e de gestão cartográfica e de 100% na biomassa, valor justificado pelo estabelecimento de uma parceria estratégica;
- O Retorno do Investimento (*Return on Investment* - ROI) indica o retorno do investimento realizado e contabilizado, para o período de tempo em estudo, começando a gerar lucros após as amortizações. No ano de 2017, sem receitas e com um forte investimento inicial, o valor seria naturalmente negativo, tal como no ano de 2018, que reflete os valores negativos do resultado operacional. Nos anos seguintes o retorno do investimento demonstra o crescimento dos resultados económico-financeiros da empresa;
- A Rendibilidade do Ativo mede a capacidade dos ativos da empresa em gerar retorno financeiro, tratando-se de um bom indicador para medir a qualidade da gestão. A partir do ano de 2019 a rendibilidade do ativo apresenta valores

positivos e elevados, mostrando ser um bom indicador da gestão efetuada na empresa;

- A Rotação do Ativo demonstra a eficiência na gestão dos ativos da empresa. Os valores elevados deste indicador nos três primeiros anos de análise, poderão ser um alerta para a possibilidade da empresa estar a trabalhar perto do seu limite de capacidade. Contudo a partir do ano de 2020, o caso inverte-se demonstrando uma melhor eficiência na gestão de ativos;
- A Rendibilidade dos Capitais Próprios mede a capacidade dos capitais próprios em gerar valor e autofinanciamento. Na análise ao balanço previsional (ver anexo 13), os capitais próprios são negativos nos três primeiros anos de análise, o que influencia diretamente a rendibilidade dos capitais próprios (relação entre o resultado líquido e os capitais próprios). No ano de 2020 e seguintes anos, face aos resultados líquidos da empresa e ao capital próprio apresentarem valores positivos, demonstram a atratividade da empresa para eventuais investidores e melhoram as possibilidades de desenvolvimento da atividade da empresa com recurso ao autofinanciamento;
- A Autonomia Financeira permite medir a proporção dos ativos que são financiados com capital próprio. A partir de 2019 a taxa é positiva e crescente nos seguintes anos, demonstrando a crescente estabilidade financeira da empresa;
- A Taxa de Solvabilidade do projeto apresenta sempre valores elevados demonstrando a capacidade da empresa em honrar os compromissos financeiros a longo prazo para com os seus credores;
- Os Índices de Liquidez avaliam a capacidade de pagamento da empresa face às suas obrigações. Os resultados crescentes e superiores a 1, a partir do ano de 2020, demonstram a capacidade da empresa em cumprir com os seus compromissos de ordem financeira de curto prazo, como é o caso dos vencimentos, dívidas decorrentes da exploração e também a obrigações perante o Estado.

10. ANÁLISE DO RISCO

A empresa enfrenta um conjunto de riscos que influenciam o seu desempenho no futuro. A incerteza quanto aos resultados operacionais da empresa, decorrente da instabilidade

da procura, da estrutura de gastos ou da volatilidade dos preços associando incertezas face a riscos financeiros, como a taxa de juro, risco de liquidez ou risco de falência, influenciam diretamente a execução da estratégia empresarial.

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta (€)	-3 268	84 661	145 539	162 396	180 867	201 247
Grau de Alavanca Operacional	0,10	-2,45	5,96	4,12	2,29	2,07
Grau de Alavanca Financeira	0,99	0,89	1,11	1,04	1,00	0,99

Tabela 48 – Indicadores de Risco de Negócio

Fonte: Adaptado do Modelo FINICIA do IAPMEI

Para um melhor entendimento da análise de risco, segue a análise aos principais indicadores de risco:

- A Margem de Segurança exprime a distância relativa entre o volume de negócios e o ponto crítico, ou seja, traduz o nível de segurança em que a empresa trabalha. Como o valor da margem de segurança é crescente durante o período em análise, significa que o risco económico decresce anualmente;
- O Grau de Alavanca Operacional indica a capacidade de transformar a estrutura produtiva em resultados, permitindo aferir em que medida uma determinada variação nas quantidades vendidas afeta os resultados de exploração. No ano de 2018, primeiro ano de atividade da empresa, o valor de EBIT (resultado operacional) é negativo, influenciando diretamente o grau de alavanca operacional. Nos restantes anos o grau de alavanca demonstra que o risco operacional é baixo;
- O Grau de Alavanca Financeira mede a variação percentual que ocorre nos resultados antes de impostos decorrente de uma variação percentual nos resultados operacionais. O grau de alavanca é sempre próximo ou superior a 1, pelo que o risco financeiro é considerado baixo.

10.1. Análise de Sensibilidade e de Determinação do Break-Even Point (Ponto Crítico)

A análise de sensibilidade permite determinar o grau de variação dos resultados e dos indicadores de viabilidade do projeto face a alterações de 1% nas variáveis mais relevantes. Estas alterações permitem traçar diversos panoramas verificando até que ponto a viabilidade do projeto se mantém face a alterações, com diversos graus de intensidade, procurando medir o impacto para o projeto no valor do VAL e do TIR. Para este estudo foram consideradas alterações no volume de negócios, no investimento, nos gastos com pessoal, na taxa de juro e no prémio de risco estipulado.

VARIÁVEIS	2018	Δ 1% na Variável	Δ VAL Investidor (%)	Δ VAL Projeto (%)	Δ TIR Investidor (%)	Δ TIR Projeto (%)
Volume de Negócios (€)	113190	114321,90	3,16	2,34	1,74	0,98
Investimento (€)	111422	112536,22	-0,10	-0,08	-0,93	-0,32
Gastos com Pessoal (€)	94838	95786,38	-2,16	-1,60	-1,49	-0,78
Taxa de juro (%)	3,75	3,79	-0,02	-0,10	-0,03	0,00
Prémio de risco (%)	4	4,04	-1,13	-1,02	-0,25	-0,22

Tabela 49 – Análise de Sensibilidade

Fonte: Elaboração Própria

Na análise à tabela anterior conclui-se que o volume de negócios, os gastos com pessoal e o prémio de risco estipulado, são as variáveis com maior impacto no sucesso do projeto, dado que a sua variação de 1% interfere consideravelmente no valor do VAL.

10.2. Análise de Cenários

A análise do futuro da empresa é um instrumento crucial da gestão da empresa, permitindo criar previsões e situações futuras, analisando o ambiente e preparando a empresa para possíveis cenários. Este método de avaliar os riscos e antecipar os momentos-chave de mudança, possibilita ao gestor tomar uma decisão no presente considerando a visão de longo prazo de sua empresa.

Para a construção desta análise foram delineados 2 cenários hipotéticos (cenário pessimista e cenário otimista), além do cenário original demonstrado pelo estudo. Para

cada cenário foram determinados valores para cada variável identificada como variável-chave, permitindo aferir as diferentes variações nos índices de rentabilidade.

	Cenário Projetado	Cenário Pessimista		Cenário Otimista	
	Valor (€)	Valor (€)	Percentagem (%)	Valor (€)	Percentagem (%)
Volume de Negócios	113190	101871,00	-10%	124509,00	10%
Investimento	111422	122564,20	10%	100279,80	-10%
Gastos com Pessoal	94838	113805,60	20%	90096,10	-5%
FSE	31662	37994,35	20%	28495,76	-10%
Taxa de juro	3,75	4,50	20%	3,56	5%
VAL Investidor (€)	1271579	472 488		1844267	
TIR Investidor (%)	89,75	46,82		129,9	
Payback Investidor (Anos)	4	6		2	
VAL Projeto (€)	1631230	942459		2192536	
TIR Projeto (%)	70,58	48,18		87,85	
Payback Projeto (Anos)	4	6		3	

Tabela 50 – Análise de Cenários

Fonte: Elaboração Própria

A análise aos dois cenários criados permite avaliar a viabilidade do projeto consoante as alterações efetuadas em variáveis-chave, que afetam os resultados líquidos do negócio.

O cenário pessimista demonstra que apesar de existirem quebras importantes nas variáveis-chave o projeto continua a demonstrar viabilidade económico-financeira, aumentando em apenas dois anos o retorno financeiro. Este cenário permite confirmar a potencialidade do negócio, derivado dos bons rácios financeiros entre custos e receitas.

O cenário otimista retrata que no cenário mais otimista possível a potencialidade máxima do negócio. O crescimento económico anual é extremamente rápido permitindo no período de três anos, obter os fluxos necessários para cobrir na totalidade o investimento que foi realizado para os obter.

CONCLUSÕES E LIMITAÇÕES

Neste último ponto do trabalho pretende-se fazer uma reflexão sobre os principais pontos do estudo realizado, evidenciando os principais resultados obtidos, o resumo das principais conclusões e as limitações que foram encontradas ao longo da elaboração sua elaboração.

Principais Conclusões

O objetivo central do desenvolvimento deste projeto consistiu na elaboração de um Plano de negócios ligado ao setor florestal, mais precisamente à área de gestão florestal. Esta ideia surgiu da necessidade de interligar o empreendedorismo e as características de um bom empreendedor, no desenvolvimento de um negócio que permita a melhoria contínua de processos e procedimentos num setor fulcral no nosso país, o setor florestal.

A elaboração deste trabalho pretendeu envolver o maior número possível de elementos informativos, estratégicos e estruturais, permitindo criar um instrumento crítico de apoio à tomada de decisão, que integre um conjunto vasto de conhecimentos, estudos, metodologias e análises.

As principais conclusões deste estudo retratam a viabilidade do projeto apresentado. As múltiplas análises efetuadas a elementos que podem constituir riscos ao negócio (análises externas, internas, indústria, *stakeholders*, matriz SWOT) demonstram os principais riscos que o negócio/empresa enfrenta, constituindo um elemento fundamental na gestão dos mesmos, de forma a minimizar o eventual impacto negativo resultante da sua materialização. As análises estratégicas efetuadas (*Business Model Canvas*, Objetivos e Vetores estratégicos, Estratégia de *Marketing*) caracterizam o modelo de negócios, definindo a estratégia a curto e longo prazo e como a implementar. Os elementos estruturais da empresa (Descrição e Caracterização da empresa, Gestão de recursos humanos, Plano de atividades, Plano de comunicação interna, Sistema de gestão da Qualidade, do Ambiente e da Segurança e Saúde e o Código de conduta) permitem criar os principais alicerces à estruturação da empresa, criando elementos que em linha com a delineação estratégica permitem suportar fisicamente a atividade da empresa. Por fim o estudo da viabilidade financeira surge como o principal elemento no estudo da viabilidade

do negócio, demonstrando através da integração de todos os elementos económicos e financeiros que suportem a constituição física do negócio, a viabilidade económica do projeto do ponto de vista do investidor ou do projeto.

Como nota conclusiva, o estudo realizado permitiu retratar as diferentes fases da elaboração de um novo negócio, a sua aplicabilidade à constituição de uma empresa de prestação de serviços, apresentando toda a informação de suporte à tomada de decisão, demonstrando a sua importância e utilidade para potencializar o setor de gestão florestal.

Limitações

O estudo realizado envolveu uma pesquisa específica a diversos elementos estratégicos e estruturais que fundamentam o Plano de Negócios proposto. Aquando a elaboração de elementos estratégicos foram encontradas algumas limitações na análise do mercado.

A identificação de empresas concorrentes, parceiros estratégicos e fornecedores foi um preciso criterioso mas que envolve uma margem de erro elevada. A existência de empresas ou pessoas em número individual e que não foram identificadas por falta de informação sobre a sua atividade podem condicionar o processo de angariação/fidelização de clientes ou mesmo a atividade da empresa. Por outro lado, a falta de informação económica e do alcance do mercado sobretudo das empresas concorrentes, condiciona o processo de análise do mercado, podendo afetar as estratégias delineadas.

Na análise financeira, alguns dos valores apresentados foram baseados em estimativas ou resultados comparativos, podendo existir alguma discrepância face aos valores reais. Procurou-se neste sentido, em casos de incerteza, realizar sempre estimativas o mais aproximadas possível do que seria a realidade, de forma a testar a viabilidade financeira e económica com um nível de risco inferior face a eventuais discrepâncias.

BIBLIOGRAFIA

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An analytic approach to business policy for growth expansion*. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780070021112.

Anthony, R. (1965). *Planning and Control Systems: a Framework for analysis*. Harvard University Press: Boston.

Bangs, D. (1998). *The Business Planning Guide: Creating a plan for success in your own business*. 8ª Edição. Upstart Publishing Company. Chicago.

Bogue, R. L. (2005). *Use S.M.A.R.T. goals to launch management by objectives plan*. TechRepublic.

Camara, P., Guerra, P. e Rodrigues, V. (2007). *Novo Humanator*. Publicações D. Quixote. Lisboa.

Cardoso, H. (2013). *A floresta portuguesa, culturas e desenvolvimento*. 2ª Edição. Revista GeoplanUM. Guimarães. Pp.21-30

Chiavenato, I. (2005). *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 1ª Edição. São Paulo.

Chiavenato, I. e Sapiro, A. (2010). *Planejamento estratégico – fundamentos e aplicações*. 2ª Edição. Elsevier Editora. Rio de Janeiro.

Comissão Europeia. (2003). *Green Paper: Entrepreneurship in Europe*. Bruxelas. Pp. 5-7.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – COSO (2007). *Gerenciamento de Riscos Corporativos - Estrutura Integrada*. P.4. Disponível em http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummary_Portuguese.pdf.

Cone, J. (2007). *Teaching Entrepreneurship in Colleges and Universities: How (and Why) a New Academic Field is Being Built*. Kauffman Foundation. Disponível em www.kauffman.org.

Cruz, E., (1988). *Planeamento Estratégico - Um guia para a PME*. Texto Editora. Lisboa. P.11.

Deloitte & Touche (2002). *Writing an effective business plan*. 4ª Edição. Acedido em <http://www.mcafee.cc/Classes/BEM106/PDF/Deloitte2.pdf>.

GesEntrepreneur (2008). *Guião para a elaboração do Plano de Negócios*. Cascais. Pp. 5-6. Disponível em http://www.dnacascais.pt/Files/Billeder/DNA/docs/Cascais_GuiaoPlanoNegocios.pdf.

Deloitte & Touche (2012). *Risk Assessment in Practice*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Disponível em <http://www.coso.org/documents/COSOAnnncsOnlineSurvy2GainInpt4Updt2IntrnlCntrlI>

ntgratdFrmwrk%20-%20for%20merge_files/COSO-ERM%20Risk%20Assessment%20inPractice%20Thought%20Paper%20October%202012.pdf.

Doran, G. (1981). “*There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives.*” *Management Review*. Pp. 35–36.

Ernest & Young LLP (2001). *Guide to Producing a Business Plan*. Disponível em http://group27.narod.ru/ucheba/files/EY_Business_Plan_Guide.pdf.

Farinha, J. B. R. (1994). *Análise de Rácios Financeiros*. Disponível em http://www.jorgefarinha.com/fotos/gca/Analise_de_Racios_Financeiros.pdf.

Ferreira, M.; Santos, J. e Serra, F. (2010). *Ser Empreendedor – Pensar, criar e moldar a nova empresa*. Edições Sílabo. Lisboa.

Future Trends (2005). *Planeamento estratégico para as PME’s*. Ministério da Segurança Social e do Trabalho. Disponível em http://portal.iefp.pt/xeobd/attachfileu.jsp?look_parentBoui=29833798&att_display=n&att_download=y.

Ghosh, S. (1999). *Making Business Sense of the Internet*. Harvard Business School. Boston. Pp. 101-115.

Global Entrepreneurship Monitor (2004). *Estudo de Avaliação do Potencial Empreendedor em Portugal em 2004*. P. 1.

Hull, K. (1992). “*Risk Analysis Techniques in Defence Procurement.*” *IEEE Colloquium on Risk Analysis Methods and Tools*, 3 de Junho. Pp. 3/1-317.

ICNF (2013). *IFN6 – Áreas dos usos do solo e das espécies florestais de Portugal continental*. Resultados preliminares. Lisboa. Pp. 34. Disponível em <http://www.icnf.pt/portal/florestas/ifn/resource/ficheiros/ifn/ifn6-res-prelimv1-1>.

ICNF (2013). *Avaliação da estratégia nacional para as florestas – resultados e propostas*. Lisboa. Disponível em <http://www.icnf.pt/portal/icnf/docref/resource/doc/docref/enf-rel>.

Johnson, G., e Scholes, K. (2006). *Exploring Corporate strategy*. 4ª Edição.

Jordan, H., Neves, J. C. e Rodrigues, J. A. (2002). *O controlo de gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 4ª Edição. Áreas Editora. Lisboa. Pp.17-259.

Jordan, H., Neves, J.C. & Rodrigues, J. A. (2008). *O controlo de gestão. Ao serviço da estratégia e dos gestores*. 8ª Edição. Áreas Editora. Lisboa: Pp.259.

Kaplan, R., Norton, D. (2004). *Strategy Maps*. Harvard Business School Publishing Corporation. P.6.

Kim, W. e Mauborgne, R. (2000). *Knowing a Winning Business Idea When you See One*. Harvard Business Review. Pp. 135-137.

- Kuratko, D.F. (2009). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. 8ª Edição. The Kelley School of Business. Indiana University.
- Kuratko, F. e Cirtin, A. (1990). *Developing a Business Plan for your Clients*. National Public Accountant. Pp. 24-26.
- Linsmeier, T., J. and Pearson, N. (1996). *Risk Measurement: An Introduction to Value at Risk*. University of Illinois at Urbana Champaign.
- Menezes, H. C. (2010). *Princípios de Gestão Financeira*. 12ª Edição. Lisboa: Editorial Presença.
- Miguel, A. (2013). *Gestão Moderna de Projetos*. 7ª Edição. FCA – Editora Informática. ISBN 978-972-722-766-2.
- Mitchell, K., Agle, R. e Wood, J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. Academy of Management Review. Pp. 853-886.
- Monteiro, C. e Almeida, F. (2010). *Análise de Balanços e Estudos de Indicadores Económicos com Base nos Modelos SNC*. Ordem dos Técnicos Oficiais de Contas.
- Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J. (2005). “*The entrepreneur`s business model: toward a unified perspective*”. Journal of Business Research. Pp. 726-735.
- Neto, A., Lima, A. e Guasti, F. (2008). *Curso de Administração Financeira*. São Paulo: Atlas.
- NP 4397 (2008). *Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho*. Instituto Português da Qualidade. Caparica.
- NP EN ISO 9001 (2008). *Sistemas de Gestão da Qualidade*. Requisitos. Instituto Português da Qualidade. Caparica.
- NP EN ISO 14001 (2004). *Sistemas de gestão ambiental. Requisitos e linhas de orientação para a sua utilização*. 2ª Edição, Instituto Português da Qualidade. Caparica.
- OSHAS 18001 (2007). *Sistemas de gestão da segurança e saúde do trabalho*. 2ª Edição, Instituto Português da Qualidade. Caparica.
- Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition in a Design Science Approach*. University of Lausanne.
- Osterwalder, A. e Pigneur, Y. et. al. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Alfragide: Dom Quixote. ISBN: 978-972-20-4497-4.
- PEFC Portugal. Promovendo a Gestão Florestal Sustentável. Disponível em <http://www.pefc.pt/certificacao-gfs/introducao/floresta-portuguesa>.
- Pfeifer, S. e Sarlija, N. (2010). “*The relationship between entrepreneurial activities, national and regional development and firm efficiency - Global entrepreneurship Monitor*”.

- (GEM) - based evidence from Croatia". Journal of Entrepreneurship. Volume 19. Pp. 23-41.
- Piercy, N. e Giles, W. (1989), "Making SWOT analysis work". Marketing Intelligence & Planning. Volume 7. Pp. 5-7.
- PMI – Project Management Institute (2013). *A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. 5th Edition. Newton Square, Pennsylvania.
- Portela, J.L., (1993). *Floresta e indústrias da fileira florestal*. Estudos e documentos n.º 6. Caixa Geral de Depósitos. P. 112.
- Porter, M. (1986). *Estratégia Competitiva, Técnicas para Análise da Indústria e Concorrência*. Editora Campos. Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1996). *Vantagem Competitiva*. 19ª Edição. Editora Campus.
- Porter, M. (1998). *On competition*. Harvard Business Review Book, Boston.
- Porter, M. (2001) "Strategy and the Internet", - Harvard Business Review, March. P. 67.
- Rodrigues, L. (2011). *Texto de Apoio nº2 – O diagnóstico financeiro*. Escola Superior de Tecnologia de Viseu.
- Rodrigues, S. (2008). *Manual Técnico do Formando: "Empreendedorismo"*. ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários e EduWeb.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. 2ª Edição. Escolar Editora. Lisboa. P. 32.
- Schilit, W. (1987). *How to Write a Business Plan*. Business Horizons, September-October. Pp. 13-22.
- Sharma, P. e Chrisman, J. (1999). *Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship*. Entrepreneurship, Concepts, Theory & Perspective. Pp. 17.
- Silva, C. (2015). *Boletim Economia e Empresas*. Ginocar produções, Lda. Porto. Pp. 4-5.
- Silva, E. e Monteiro, F. (2013). *Empreendedorismo e Plano de Negócios*. 2ª Edição. Vida Económica.
- Silva, P., e Torres, C. (2010). *Gestão e liderança para profissionais de TI*. FCA - Editora de Informática. Lisboa. ISBN 978-972-722-651-1.
- Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard University Press.
- Smith, W. (1956). "Product Differentiation and Market Segmentation as Alternative Marketing Strategies". Journal of Marketing. Volume 21. Pp. 3-8.
- Stoner, A., Freeman, E. e Gilbert, D. (1995). *Management*. Prentice Hall. Pp. 166.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Escolar Editora. Lisboa.

Teixeira, N. (2013). *A avaliação do risco e da criação de valor no contexto empresarial.*, Empreendedorismo, Coesão Social e Dinâmicas Empresariais. Lisboa. Pp. 127-150.

Timmons, J. (1994). *New Venture Creation – entrepreneurship for the 21th century*. Londres. P. 110.

ANEXOS

Anexo 1 – Matriz de Herbicidas

MATRIZ DE APLICAÇÃO DE HERBICIDAS										
Vegetação pouco desenvolvida e herbáceas até 50 cm e acácias até 150 cm										
Tipo Vegetação Espontânea	Espécies	Método tratamento	Marca	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Amoreira-silvestre	Herbicida	Piton Verde	8	Glifosato	20 - 50%	100	5,0	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Fetos	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare
Anual	Gramíneas	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	125	1,9	1,5%	Hectare
Perene ou vivaz	Giesta e Tojo	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Urzes e carqueja	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Amoreira-silvestre	Herbicida	Piton Verde	8	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Fetos	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Giesta e Tojo	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Urzes e carqueja	Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare

(Continua)

MATRIZ DE APLICAÇÃO DE HERBICIDAS										
Vegetação muito desenvolvida com caule lenhoso com altura entre os 50 e 100 cm e acácias superiores a 150 cm										
Tipo Vegetação Espontânea	Espécies	Método tratamento	Marca	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxyton e saligna	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Amoreira-silvestre	Motorroçadora + Herbicida	Piton Verde	8	Glifosato	20 - 50%	100	5,0	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Fetos	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare
Anual	Gramíneas	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	125	1,9	1,5%	Hectare
Perene ou vivaz	Giesta e Tojo	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Urzes e carqueja	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxyton e saligna	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Amoreira-silvestre	Motorroçadora + Herbicida	Piton Verde	8	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Fetos	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Giesta e Tojo	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Urzes e carqueja	Motorroçadora + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare

(Continua)

(Continuação)

MATRIZ DE APLICAÇÃO DE HERBICIDAS										
Vegetação muito desenvolvida com caule lenhoso com altura entre os 50 e 100 cm e acácias superiores a 150 cm										
Tipo Vegetação Espontânea	Espécies	Método tratamento	Marca	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia mimosa	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10,0	4%	Hectare
Perene ou vivaz	Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10,0	5%	Hectare
Perene ou vivaz	Háqueas	Corte Motosserra + Herbicida	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10,0	5%	Hectare

Anexo 2 – Inquérito

Inquérito - Plano de Negócios

Criação de uma empresa de gestão florestal - FlorGest

*Obrigatório

1. Indique o seu grau de interesse na aquisição de serviços de gestão florestal?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Extremamente Interessado
- ☐ Muito Interessado
- ☐ Moderadamente Interessado
- ☐ Ligeiramente Interessado
- ☐ Sem interesse

Após a última pergunta desta secção, pare de preencher este formulário.

2. Indique qual a/as categoria/categorias em que se insere o seu interesse na aquisição de serviços de gestão florestal?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Pessoal
- ☐ Profissional

3. Indique o/os seu/seus perfil/perfis como cliente?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Proprietário privado
- ☐ Empresa privada
- ☐ Empresa pública
- ☐ Câmara Municipal
- ☐ Associação Agrícola ou Florestal
- ☐ Outra:

4. Seleccione a/as opção/opções relativamente a qual das áreas de intervenção teria interesse/necessidade em fazer uma gestão?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Povoamentos Florestais
- ☐ Matos
- ☐ Agricultura
- ☐ Recursos Hídricos
- ☐ Espaços Sociais
- ☐ Outra:

5. Selecione a/as opção/opções relativamente a qual dos seguintes serviços estaria interessado em adquirir?

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Aplicação Herbicida
- ☐ Limpezas (Gradagem)
- ☐ Limpezas (Corte e destroçamento)
- ☐ Podas (Formação ou Manutenção)
- ☐ Desbastes
- ☐ Descasque (Anel ou Anel Contínuo)
- ☐ Levantamento Cartográfico
- ☐ Tratamento de Dados Cartográficos
- ☐ Outra:

6. Qual seria a sua necessidade na aquisição de serviços de gestão florestal?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito Frequentemente (> 10 intervenções/ano)
- ☐ Frequentemente (5 a 10 intervenções/ano)
- ☐ Ocasionalmente (2 a 5 intervenções/ano)
- ☐ Raramente (1 intervenção/ano)

7. Qual considera ser o principal fator na aquisição dos serviços referidos anteriormente?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Disponibilidade
- ☐ Preço
- ☐ Qualidade

8. Como classifica a oferta de serviços idênticos ou semelhantes na/nas sua/suas área/áreas de intervenção?

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Muito Alta
- ☐ Alta
- ☐ Moderada
- ☐ Baixa
- ☐ Muito Baixa

9. Indique por favor, o seu primeiro e último nome, ou a instituição que representa, apenas para fins de controlo de qualidade. *

.....

Anexo 3 – Legislação Aplicável

TEMA	SUBTEMA	DESIGNAÇÃO	ENTRADA EM VIGOR	ANO	SUMÁRIO
Ambiente	Geral	NP EN ISO 9001	--	2008	Sistemas de Gestão da Qualidade, Ambiente e Segurança
	Geral	NP EN ISO 14001	--	2004	Sistemas de Gestão Ambiental
	Geral	Lei nº 11/87, de 07/04	07/04/1987	1987	Lei de Bases do Ambiente
	Geral	DL nº 147/2008, de 29/07	29/07/2008	2008	Estabelece o regime jurídico da responsabilidade por danos ambientais
	Recursos Hídricos	DL nº 130/2012, de 22/06	22/06/2012	2012	Adapta o quadro institucional e de competências de gestão dos recursos hídricos, face à Lei Orgânica do Ministério da Agricultura, do Mar, do Ambiente e do Ordenamento do Território
	Recursos Hídricos	DL nº 236/98, de 01/08	01/08/1998	1998	Estabelece normas, critérios e objetivos de qualidade com a finalidade de proteger o meio aquático e melhorar a qualidade das águas em função dos seus principais usos
	Resíduos	Portaria nº 335/97, de 16/5	16/05/1997	1997	Fixa as regras a que fica sujeito o transporte de resíduos dentro do território nacional
	Resíduos	DL nº 178/2006, de 05/09	05/09/2006	2006	Aprova o regime geral aplicável à prevenção, produção e gestão de resíduos
	Ruído	DL nº 278/2007, de 1/8	01/08/2007	2007	Regulamento Geral do Ruído
	Solo	DL nº 227/84, de 9/7	09/07/1984	1984	Estabelece os limites e as diretivas do uso dos solos, os níveis mínimos do seu aproveitamento e os fatores determinantes da situação do prédio rústico subaproveitado
Áreas Protegidas	Conservação	DL nº 142/2008, de 24/07	24/07/2008	2008	Estabelece o regime jurídico da conservação da natureza e da biodiversidade
	Conservação	DL nº 73/2009, de 31/03	31/03/2009	2009	Aprova o regime jurídico da Reserva Agrícola Nacional
	Conservação	Portaria nº 419/2012, de 20/12	01/12/2012	2012	Define as situações de usos ou ações considerados compatíveis com os objetivos de proteção hidrológica e ambiental e de prevenção e redução de riscos naturais de áreas integradas em Reserva Ecológica Nacional

(Continua)

TEMA	SUBTEMA	DESIGNAÇÃO	ENTRADA EM VIGOR	ANO	SUMÁRIO
Aspetos Agrícolas e Florestais	Resíduos Florestais	DL n° 124/2006, de 28/06	28/06/2006	2006	Define a regulação da gestão de combustíveis
	Olival	DL n° 120/86, de 28/05	28/05/1986	1986	Estabelece disposições quanto ao condicionamento do arranque de oliveiras
	Pinheiro Manso e Bravo	DL n° 129/88, de 20/4	20/04/1988	1988	Regula a atividade da resinagem
	Sobro e Azinho	DL n° 14/77 de 6/1	06/01/1977	1977	Estabelece medidas de proteção à azinheira
	Sobro e Azinho	DL n° 155/2004, de 30/06	30/06/2004	2004	Estabelece as medidas de proteção ao sobreiro e à azinheira
	Espécies de Rápido Crescimento	DL n° 173/88, de 17/05	17/07/1988	1988	Estabelece a proibição do corte prematuro de povoamentos florestais
	Espécies de Rápido Crescimento	DL n° 174/88, de 17/05	17/07/1988	1988	Estabelece a obrigatoriedade de manifestar o corte ou arranque de árvores
	Espécies Invasoras	DL n° 565/99, de 21/12	21/12/1999	1999	Regula a introdução intencional ou acidental de espécies não indígenas de flora e fauna em Portugal continental
	Floresta	DL n° 139/89, de 28/04	28/04/1989	1989	Relativo à proteção ao relevo natural, solo arável e revestimento vegetal
	Floresta	Lei n° 12/2012, de 13/03	14/03/2012	2012	Revoga o Código Florestal
	Floresta	DL n° 127/2005, de 5/8	05/08/2005	2005	Estabelece o regime de criação de Zonas de Intervenção Florestal (ZIF), bem como os princípios reguladores do seu funcionamento e extinção
	Floresta	DL n° 16/2009, de 14/01	14/01/2009	2009	Aprova o regime jurídico dos planos de ordenamento, de gestão e de intervenção de âmbito florestal
	Floresta	DL n° 205/2003, de 12/09	12/10/2003	2003	Estabelece as normas gerais aplicáveis à comercialização de materiais florestais de reprodução (MFR) e à produção e comercialização de outros MFR
	Floresta	Despacho n° 1231/2012, de 27/01	28/02/2012	2012	Publicação dos modelos de impresso de requerimento para obtenção da licença de fornecedor, de declaração de colheita de MFR, e de declaração de processamento

(Continua)

TEMA	SUBTEMA	DESIGNAÇÃO	ENTRADA EM VIGOR	ANO	SUMÁRIO
Aspetos Sociais	Código do Trabalho	DL n° 328/93, de 25/09	01/01/1994	1993	Revê o regime de segurança social dos trabalhadores independentes
	Código do Trabalho	DL n° 159/99, de 11/05	01/11/1999	1999	Regulamenta o seguro obrigatório de acidentes de trabalho para os trabalhadores independentes
	Código do Trabalho	Lei n° 105/2009, de 14/9	15/09/2009	2009	Regulamenta e altera o Código do Trabalho
	Segurança Social	DL n° 124/84, 18/4	01/06/1984	1984	Regula as condições em que devem ser feitas perante a segurança social as declarações do exercício de atividade, bem como as condições e consequências da declaração extemporânea do período de atividade profissional perante as instituições de segurança social
	Segurança e Saúde	OHSAS 18001	--	2007	Sistema de Gestão da Segurança e Saúde do Trabalho
	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	DL n° 243/86, de 20/08	20/08/1986	1986	Aprova o Regulamento Geral de Higiene e Segurança no Trabalho nos estabelecimentos comerciais, de escritórios e serviços
	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	DL n° 330/93, de 25/09	25/09/1993	1993	Prescrições mínimas de segurança e de saúde na movimentação manual de cargas
	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	DL n° 348/93, de 01/10	01/10/1993	1993	Prescrições mínimas de segurança e de saúde para a utilização pelos trabalhadores de equipamento de proteção individual no trabalho
	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	DL n° 141/95, de 14/06	14/06/1995	1995	Estabelece as prescrições mínimas para a sinalização de segurança e de saúde no trabalho
	Segurança, Higiene e Saúde no Trabalho	Portaria n° 1364/2007, de 17/10	17/10/2007	2007	Regulamenta o seguro obrigatório de responsabilidade civil para as empresas de aplicação terrestre de produtos fitofarmacêuticos
Incêndios Florestais	Defesa contra incêndios	Lei n° 3/2014, de 28/01	27/02/2014	2014	Regime jurídico da promoção da segurança e saúde no trabalho
	Defesa contra incêndios	DL n° 17/2009, de 14/01	14/01/2009	2009	Estabelece as medidas e ações a desenvolver no âmbito do Sistema de Defesa da Floresta contra Incêndios
Proteção Fitossanitária	Produtos químicos	DL n° 293/2009, de 13/10	14/10/2009	2009	Registo, avaliação, autorização e restrição dos produtos químicos (REACH) e que procede à criação da Agência Europeia dos Produtos Químicos

(Continua)

(Continuação)

TEMA	SUBTEMA	DESIGNAÇÃO	ENTRADA EM VIGOR	ANO	SUMÁRIO
Proteção Fitossanitária	Produtos Fitofarmacêuticos	DL nº 94/98, de 15/04	15/04/1998	1998	Adota as normas técnicas de execução referentes à colocação dos produtos fitofarmacêuticos no mercado
	Produtos Fitofarmacêuticos	DL nº 215/2001, de 02/08	02/08/2001	2001	Aprova novos limites máximos de resíduos de produtos fitofarmacêuticos permitidos no interior e à superfície de produtos agrícolas e silvícolas de origem vegetal
	Produtos Fitofarmacêuticos	DL nº 187/2006, de 19/09	19/09/2006	2006	Estabelece as condições e procedimentos de segurança no âmbito dos sistemas de gestão de resíduos de embalagens e de resíduos de excedentes de produtos fitofarmacêuticos
	Produtos Fitofarmacêuticos	Despacho nº 19402/2007, de 28/08	28/08/2007	2007	Aprova os modelos de cartões de identificação, destinados a técnico responsável acreditado, operador, aplicador especializado, aplicador e agricultor-aplicador habilitados
	Produtos Fitofarmacêuticos	DL nº 86/2010, de 15/07	13/10/2010	2010	Estabelece o regime de inspeção obrigatória dos equipamentos de aplicação de produtos fitofarmacêuticos autorizados para uso profissional
	Produtos Fitofarmacêuticos	Lei nº 26/2013, de 11/04	11/04/2013	2013	Regula as atividades de distribuição, venda e aplicação de produtos fitofarmacêuticos para uso profissional e de adjuvantes de produtos fitofarmacêuticos e define os procedimentos de monitorização à utilização dos produtos fitofarmacêuticos
	Produtos Fitofarmacêuticos	Portaria nº 305/2013, de 18/10	18/10/2013	2013	Aprova os modelos de certificado de inspeção e de selo de inspeção a apor pelos centros de inspeção obrigatória de equipamentos de aplicação de produtos fitofarmacêuticos
Transporte	Mercadorias	DL nº 133/2014, de 05/09	06/09/2014	2014	Altera o Regulamento que Fixa os Pesos e Dimensões Máximos Autorizados para os Veículos em Circulação
	Mercadorias	DL nº 136/2009, de 05/06	05/06/2009	2009	Aplicável ao regime jurídico do acesso à atividade e ao mercado dos transportes rodoviários de mercadorias, por meio de veículos com peso bruto igual ou superior a 2500 kg, e regula as operações de cabotagem em território nacional

Anexo 4 – Parceiros Estratégicos

BIODUARTES, RECICLAGEM DE RESÍDUOS FLORESTAIS, LDA.	
Data de Criação	2011
Localização	Sediada na localidade de Água Travessa, freguesia de Bemposta, concelho de Abrantes
Descrição	Empresa de exploração florestal destinada ao aproveitamento de resíduos florestais
Principais Serviços	Recolha, Transformação de resíduos florestais (ramos, cascas, paus, matos)
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02100 - Silvicultura e outras atividades florestais

BIOZÊZERE - BIOMASSA FLORESTAL, LDA.	
Data de Criação	2009
Localização	Sediada na freguesia de Águas Belas, concelho de Ferreira do Zêzere
Descrição	Empresa do setor florestal destinada ao aproveitamento transformação de resíduos florestais
Principais Serviços	Recolha de Produtos e Resíduos Florestais, Compactação em Fardos para Biomassa Florestal
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

ECOTIMBER - APROVEITAMENTO DE RESÍDUOS FLORESTAIS, ESTUDOS E PROJETOS AGROAMBIENTAIS LDA.	
Data de Criação	2005
Localização	Sediada na localidade de Alto Pereiro, freguesia e concelho de Mação
Descrição	Empresa dinâmica no setor florestal, especializada na vertente do comércio, consultoria e biomassa
Principais Serviços	Exploração florestal, Produção e comercialização de estilha, Comércio e transporte de madeira, Estudos e projetos agroflorestais, Formação profissional, Aproveitamento de resíduos florestais, Produção de energia, Produção de concentrados de madeira
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

(Continua)

(Continuação)

MORGAMADEIRAS - COMÉRCIO, ABATE E TRANSFORMAÇÃO DE MADEIRAS, LDA.	
Data de Criação	2001
Localização	Sediada na freguesia de Águas Belas, concelho de Ferreira do Zêzere
Descrição	Empresa do setor florestal destinada ao comércio de madeira em bruto e de produtos derivados
Principais Serviços	Comércio
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

TMF - SERVIÇOS E COMÉRCIO AGROFLORESTAL, LDA.	
Data de Criação	1995
Localização	Sediada na freguesia de Coruche, concelho da Santarém
Descrição	Empresa importante no setor agroflorestal, atuando sobre nas regiões do Ribatejo e do Alentejo, utilizando tecnologia na gestão dos espaços agrícolas e florestais, numa perspetiva de uso sustentável dos recursos naturais
Principais Serviços	Plantações, Instalação de culturas, Operações de manutenção, Vedações, Extração de cortiça, Aproveitamento de biomassa, Corte de eucaliptal e pinhal, Colheita mecânica de pinha
Marketing	Página na Internet – www.ecoagro.pt
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

VÍTOR ALMEIRÃO, LDA.	
Data de Criação	1996
Localização	Sediada na freguesia de Tremês, concelho de Santarém
Descrição	Empresa destinada à produção e comercialização de substratos, paletes, fertilizantes, lenha e casca de pinheiro e substratos a nível nacional e internacional
Principais Serviços	Comércio
Marketing	Página na Internet – www.duvitor.pt
CAE	38322 - Valorização de resíduos não metálicos

Anexo 5 – Concorrentes

BECO DA SALGUEIRINHA - AGRICULTURA E SERVIÇOS, LDA	
Constituição	21-12-2009
Forma jurídica	Sociedade por Quotas (2 sócios)
Morada	Travessa do Prates, 2100-052 CORUCHE
Descrição	Empresa ligada sobretudo ao comércio de produtos florestais, como pinhas, lenhas e cortiça, agregando esta atividade com a prestação de serviços florestais
Serviços	Plantação, Abate, Limpeza de árvores e de matas
Empregados	2
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

BETA II, SERVIÇOS FLORESTAIS, UNIPessoal, LDA	
Constituição	30-07-2009
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Morada	Bairro Dona Maria Vaz Monteiro, 24, 2140-360 ULME
Descrição	Empresa vocacionada para a promoção, exploração e desenvolvimento da Indústria agroflorestal e de todas as atividades com ela relacionada
Serviços	Limpeza e vigilância de florestas, Rechega, Corte, Abate, Descasque, Podas de formação, Plantação, Sementeiras, Gradagens, Desmatação
Empregados	4
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

DIAS & RODRIGUES II, UNIPessoal, LDA	
Constituição	17-08-2009
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Morada	Bairro Dona Maria Vaz Monteiro, 6, Semideiro, 2140-360 ULME
Descrição	Empresa vocacionada para a promoção, exploração e desenvolvimento da Indústria agroflorestal e de todas as atividades com ela relacionada
Serviços	Limpeza e vigilância de florestas, Rechega, Corte, Abate, Descasque, Podas de formação, Plantação, Sementeiras, Gradagens, Desmatação
Empregados	16
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

(Continua)

DIONÍSIO MANUEL FRANCISCO SOARES, AGRO-FLORESTAL, UNIPessoal, LDA	
Constituição	19-09-2007
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Morada	Casal de Payres, 2140-356 Ulme
Descrição	Empresa vocacionada para a exploração florestal e para atividades de silvicultura
Serviços	Corte, Abate, Descasque, Podas, Plantação, Sementeiras, Gradagens, Desmatação,
Empregados	12
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

F. & P. PIRES, LDA	
Constituição	14-03-2011
Forma jurídica	Sociedade por Quotas (2 sócios)
Morada	Rua da Quintinha, 2140-371 ULME
Descrição	Empresa de grandes dimensões ligada ao comércio de produtos e equipamentos para silvicultura, floresta, agricultura e jardim, prestando serviços para as mesmas áreas
Serviços	Silvicultura
Empregados	68
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

MFHC, MADEIRAS, UNIPessoal, LDA	
Constituição	09-04-2009
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Morada	Rua José Cardoso da Silva Júnior, 8, 1º, 2000-041 SANTARÉM
Descrição	Empresa ligada ao comércio de lenha e madeiras, carvão e acendalhas para lareiras, complementando com serviços de exploração florestal e gestão de infestantes
Serviços	Exploração florestal, Limpeza de matas e terrenos, Comércio, Abate de árvores
Empregados	4
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

(Continua)

NELSON GONÇALVES REIS, LDA	
Constituição	23-05-2007
Forma jurídica	Sociedade por quotas (2 sócios)
Morada	Rua das Silveiras, S/N, Tijolo, 2490-675 Ourém
Descrição	Empresa de pequenas dimensões orientada para a gestão florestal
Serviços	Limpezas, Manutenção, Silvicultura
Empregados	2
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

OUTEIRO RURAL - PRODUTOS E SERVIÇOS AGRO-FLORESTAIS, LDA	
Constituição	19-05-2005
Forma jurídica	Sociedade por Quotas (2 sócios)
Morada	Largo do Outeiro, S/N, 2230-862 Carvalhal, ABRANTES
Descrição	Vocacionada para a venda de produtos silvícolas e prestação de serviços, com trabalhos de grandes dimensões realizados o Estado Maior da Força Aérea
Serviços	Adubações, Sementeiras, Podas, Arranque de cepos, Limpezas florestais
Empregados	1
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	47784 - Comércio a Retalho de Outros Produtos Novos

RIBAFLORESTA - SERVIÇOS FLORESTAIS, LDA	
Constituição	07-08-2012
Forma jurídica	Sociedade por Quotas (2 sócios)
Morada	Rua Reforma Agrária, 2100-302 COUÇO
Descrição	Empresa vocaciona para serviços de exploração florestal conciliando com atividades de silvicultura, defesa da floresta contra incêndios e consultoria
Serviços	Abate de árvores, Rechega, Produção de lenha, Preparação de terrenos, Inventário florestal, Vigilância, deteção e proteção contra incêndios, Consultoria
Empregados	14
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02200 - Exploração florestal

(Continua)

(Continuação)

SILVIDATA - PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS FLORESTAIS, LDA	
Constituição	07-04-1993
Forma jurídica	Sociedade por quotas (3 sócios)
Morada	Avenida Doutor Francisco Sá Carneiro, 6120-724 MAÇÃO
Descrição	Empresa baseada na execução de serviços técnicos especializados, garantindo uma política de excelência no serviço prestado no domínio da floresta e espaços rurais
Serviços	Inventários florestais, Cartografia, GPS, Serviços florestais, Planos de gestão florestal
Empregados	6
Marketing	Página de internet não disponível, presença na rede social “LinkedIn”
CAE	02200 - Exploração florestal

SILVIRUI - SERVIÇOS FLORESTAIS, UNIPessoal, LDA	
Constituição	26-09-2008
Forma jurídica	Sociedade Unipessoal por Quotas
Morada	Rua das Flores, 27, 2495-641 FÁTIMA
Descrição	Empresa ligada ao comércio de produtos silvícolas e florestais, a nível nacional e internacional, complementando com a prestação de serviços de gestão florestal
Serviços	Silvicultura, Comércio, Consultoria
Empregados	1
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02400 - Atividades dos serviços relacionados com a silvicultura e exploração florestal

SOCIEDADE AGRICOLA DAS TOJEIRAS E DO MEIRINHO, LDA	
Constituição	22-01-2010
Forma jurídica	Sociedade por Quotas (2 sócios)
Morada	Avenida do Paiol, 201, Quinta de São João, 2200-102 ABRANTES
Descrição	Empresa baseada na gestão de povoamentos florestais através de atividades de silvicultura
Serviços	Exploração florestal, extração de cortiça, plantação e corte de árvores, silvicultura
Empregados	2
Marketing	Sem página de internet ou conta nas redes sociais
CAE	02100 - Silvicultura e outras atividades florestais

Anexo 6 – Fornecedores

AGROASFERT, LDA.	
Localização	Zona Industrial do Outeirinho, Lote 4 - Casal Fontinha, 2005-544 SANTARÉM
Descrição	Fabrico de produtos químicos diversos, Comércio de fatores de produção agrícola, nomeadamente fertilizantes e agroquímicos
Vantagem	Empresa internacional muito dedicada ao cliente
CAE	20594 - Fabricação de outros produtos químicos diversos, n. e

AGROMAIS PLUS – COMÉRCIO E SERVIÇOS AGRÍCOLAS, S.A.	
Localização	Rua do Casal Branco 2150-160 GOLEGÃ
Descrição	Empresa que procura garantir a utilização controlada e equilibrada de fertilizantes e fitofármacos
Vantagem	Empresa certificada com a norma NP EN ISO 9001:2008
CAE	46750 - Comércio por grosso de produtos químicos

LAVRITEJO – COMÉRCIO DE ADUBOS E PESTICIDAS, LDA.	
Localização	Avenida Egas Moniz 38/ 38 A, Valada, 2070-506 CARTAXO
Descrição	Comercializa uma ampla gama de produtos especializados de qualidade para a agricultura, acreditada para a distribuição e venda de produtos fitofarmacêuticos
Vantagem	Empresa de referência no mercado
CAE	46750 - Comércio por grosso de produtos químicos

MONSANTO II, LDA	
Localização	Rua António Bastos 5 São Bento, 2005-193 SANTARÉM
Descrição	Pesquisa, produção, importação, comercialização e distribuição de produtos químicos para a agricultura, produtos biotecnológicos agrícolas e sementes
Vantagem	Venda para toda o país
CAE	01610 - Atividades dos serviços relacionados com a agricultura

(Continua)

PESNIL – SOCIEDADE COMERCIAL DE PRODUTOS AGRÍCOLAS, LDA	
Localização	Rua do Comercio 2 R/ C, Couço, 2100-330 CORUCHE
Descrição	Grossista e retalhista de produtos químicos para agricultura
Vantagem	Grande variedade de produtos
CAE	46750 – Comércio por grosso de produtos químicos

A. CUCO – UNIPESOAL LDA.	
Localização	Rua 25 De Abril N°. 214/222, Vale da Pedra, 2070-719 SANTARÉM
Descrição	Posto de abastecimento de combustíveis, retalhista de produtos auto, ferragens e afins
Vantagem	Diversidade de produtos
CAE	47300 – Comércio a retalho de combustível para veículos a motor, em estabelecimentos especializados

ALCAPETRO – PETRÓLEOS E DERIVADOS, S.A.	
Localização	Lugar Marujo, Bugalhos 2380-220 ALCANENA
Descrição	Comercializa e distribui combustíveis líquidos
Vantagem	Gere toda a área de combustíveis da empresa Mosqueteiros
CAE	46711 – Comércio por grosso de produtos petrolíferos

COMBUCOR – COMBUSTIVEIS, SOCIEDADE UNIPESOAL, LDA	
Localização	Zona Industrial de Santarém, Lote 38-A, 2005-002 SANTARÉM
Descrição	Comércio por grosso e a retalho de combustíveis líquidos, sólidos, gasosos e produtos derivados
Vantagem	Distribuição para todo o país. Marca de referência nacional
CAE	46711 – Comércio por grosso de produtos petrolíferos

(Continua)

(Continuação)

GASOLIFE - COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS, S.A.	
Localização	Rua de Alpiarça, 35 - a - R/C, 2080-091 ALMEIRIM
Descrição	Empresa do comércio de combustíveis, vocacionada para prestação de serviços a municípios
Vantagem	Proximidade à sede da empresa
CAE	46711 - Comércio por grosso de produtos petrolíferos

PETROIBÉRICA – SOCIEDADE DE PETRÓLEOS IBERO LATINOS, S.A.	
Localização	Rua Padre Raimundo dos Anjos Beirão, Cova da Iria, 2495-454 FÁTIMA
Descrição	Comercializa e distribui combustíveis líquidos adaptados às necessidades dos clientes
Vantagem	Padrões de qualidade e Logística própria
CAE	46711 - Comércio por grosso de produtos petrolíferos

Anexo 7 – Análise de Riscos

FASES / TIPO DE RISCO	ID	RISCO	DESCRIÇÃO / CONSEQUÊNCIA DO RISCO	C Classificação	P Probabilidade	I Impacto	P X I	RISCO GLOBAL	RESPOSTA AO RISCO	AÇÕES CORRETIVAS
Fase 1 - Risco do Negócio										
Fase 1.1 - Risco Estratégico										
Definição da estratégia	1	Estudo do mercado	Conhecimento pouco profundo da realidade do mercado	Oportunidade	3	4	12	12	Evitar	Escolha do melhor método de análise de acordo com o mercado
	2	Definição de objetivos	Definição de objetivos irrealistas e intangíveis	Oportunidade	3	4	12	12	Evitar	Planeamento adequado dos recursos disponíveis
	3	Definição de metas	Metas irrealistas e intangíveis	Oportunidade	3	4	12	12	Evitar	Definição específica do nível estratégico, tático e operacional das metas a atingir
	4	Plano de marketing	Incumprimento dos objetivos de marketing delineados no plano	Oportunidade	4	3	12	12	Evitar	Planear os objetivos, meios e adaptação das ações de desenvolvimento e das ações corretivas
	5	Parcerias	Aliciamento ineficaz de parcerias estratégicas	Oportunidade	4	3	12	12	Evitar	Detalhar e quantificar a informação de análise de suporte à decisão
Fase 1.2 - Risco Concretização/Implementação										
Global	6	Tipo	Possibilidade de o negócio não ser bem-sucedido	Ameaça	4	5	20	20	Rejeitar	Aplicação de métodos de controlo interno
	7	Dimensão	Negócio com uma ambição exagerada face à potencialidade do negócio	Ameaça	3	4	12	12	Evitar	Aplicação de métodos de controlo interno
	8	Execução	Ineficácia no cumprimento dos objetivos delineados aliado a um conhecimento pouco profundo do negócio	Ameaça	3	4	12	12	Evitar	Controlo de todos os processos, etapas e prazos
	9	Organização e liderança	Falta de coordenação, incapacidade de definir prioridades, falta de enquadramento temporal e de objetivos alcançáveis	Ameaça	3	4	12	12	Rejeitar	Estabelecimento de prazos, para cada tarefa
	10	Incapacidade de prevenção de problemas	Impossibilidade de dar resposta a ameaças internas ou externas	Ameaça	4	4	16	16	Rejeitar	Criação de uma estrutura multidivisional, em função dos processos e tarefas.

(Continua)

FASES / TIPO DE RISCO	ID	RISCO	DESCRIÇÃO / CONSEQUÊNCIA DO RISCO	C Classificação	P Probabilidade	I Impacto	P X I	RISCO GLOBAL	RESPOSTA AO RISCO	AÇÕES CORRETIVAS
Recursos humanos	11	Dificuldade na obtenção de Recursos Humanos	Atraso na concretização do negócio	Oportunidade	3	2	6	6	Aceitar	Melhoria nos métodos de recrutamento
Legalidade	12	Obtenção de licenças	Possibilidade de não se obter as licenças requeridas	Ameaça	1	5	5	5	Aceitar	Persecução na obtenção das licenças
Financeiro	13	Capital de investimento	Possibilidade de agravamento do financiamento pretendido	Ameaça	3	5	15	15	Rejeitar	Plano financeiro para cativar novos investidores
Fase 2 - Risco Empresa										
Fase 2.1 - Risco Gestão										
Estratégico	14	Imagem da empresa	Aliciamento ineficaz de clientes	Ameaça	3	5	15	15	Rejeitar	Atualização anual do plano de marketing
	15	Plano de marketing	Fidelização ineficaz de clientes	Ameaça	3	5	15	15	Rejeitar	Novos métodos e processos de marketing
Financeiro	16	Recursos Financeiros	Escassez de recursos financeiros implica o incumprimento dos contratos estabelecidos	Ameaça	3	4	12	12	Rejeitar	Gestão de custos diretos e indiretos, assim como os possíveis desvios
	17	Preço matérias-primas	Diminuição das margens de lucro	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Análise constante do mercado
	18	Taxas de juros	Possibilidade de se perder bens monetários acrescidos	Ameaça	3	4	12	12	Rejeitar	Margem de segurança económica face a situações imprevistas ou alterações no mercado
	19	Pagamento a fornecedores	Não cumprimento dos prazos a fornecedores	Ameaça	4	3	12	12	Evitar	Criar e desenvolver uma política de crédito equilibrada
	20	Pagamentos indevidos	Erros no pagamento a terceiros	Ameaça	2	2	4	4	Aceitar	Aplicar métodos de controlo interno
	21	Obrigações fiscais	Incumprimento no pagamento de prazos	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Métodos de controlo interno

(Continua)

FASES / TIPO DE RISCO	ID	RISCO	DESCRIÇÃO / CONSEQUÊNCIA DO RISCO	C Classificação	P Probabilidade	I Impacto	P X I	RISCO GLOBAL	RESPOSTA AO RISCO	AÇÕES CORRETIVAS
Operacional	22	Disponibilidade de todos os recursos	Planeamento indevido resultando em atrasos e consequentes perdas	Oportunidade	3	3	9	9	Aceitar	Melhoria no processo de gestão de recursos
	23	Trabalhos desenvolvidos	Qualidade inferior à planeada	Oportunidade	3	3	9	9	Aceitar	Aplicação de avaliação da qualidade dos serviços
	23	Alterações climáticas	Incumprimento dos trabalhos planeados	Ameaça	3	4	12	12	Evitar	Previsões semanais
	25	Perda de elementos	Atrasos no cumprimento dos trabalhos planeados	Ameaça	4	3	12	12	Evitar	Métodos de recrutamento bem delineados
	26	Qualidade dos equipamentos	Atrasos no cumprimento dos trabalhos planeados	Ameaça	4	3	12	12	Evitar	Métodos de gestão dos materiais
Mercado	27	Aumento concorrência	Aumento da concorrência no setor	Oportunidade	3	2	6	6	Aceitar	Melhoria contínua de processos e procedimentos
	28	Prazos	Incumprimento dos prazos estabelecidos	Ameaça	3	4	12	12	Evitar	Métodos de gestão interna dos recursos
	29	Propostas a clientes	Desadequação das propostas feitas a clientes	Oportunidade	4	3	12	12	Evitar	Atualização anual do plano de marketing
	30	Fornecedores	Parcerias terminadas com fornecedores	Ameaça	3	3	9	9	Aceitar	Métodos de seleção de fornecedores
Recursos humanos	31	Recrutamento de colaboradores	Trabalhadores pouco qualificados para a função	Oportunidade	2	3	6	6	Aceitar	Melhoria nos métodos de recrutamento
	32	Formação inadequada	Não captação dos funcionários dos conhecimentos transmitidos	Oportunidade	2	2	4	4	Aceitar	Melhoria nos métodos de comunicação
	33	Comunicação deficitária	Perda ou distorção de informação entre diferentes elementos na estrutura empresarial	Oportunidade	2	3	6	6	Aceitar	Melhoria do plano de comunicação interno
	34	Acidentes de trabalho	Impactos na saúde física dos funcionários	Ameaça	3	4	12	12	Evitar	Nova formação em regras de saúde e higiene no trabalho
	35	Absentismo	Impacto no planeamento laboral	Ameaça	1	3	3	3	Aceitar	Aplicar um sistema de penalizações

(Continua)

FASES / TIPO DE RISCO	ID	RISCO	DESCRIÇÃO / CONSEQUÊNCIA DO RISCO	C Classificação	P Probabilidade	I Impacto	P X I	RISCO GLOBAL	RESPOSTA AO RISCO	AÇÕES CORRETIVAS
Qualidade Ambiente Segurança	36	Mudanças de legislação	Limitações no desempenhar das funções	Oportunidade	3	2	6	6	Aceitar	Melhoria contínua de processos e procedimentos
	37	Incumprimento das regras de saúde e higiene no trabalho	Possibilidade da existência de acidentes de trabalho	Ameaça	2	4	8	8	Aceitar	Formação contínua e verificação anual de todo o equipamento de segurança
	38	Incumprimento das normas	Possibilidade de perdas económicas e degradação da imagem da empresa	Ameaça	2	4	8	8	Aceitar	Atualização constante face às novas normas em vigor
	39	Produtos químicos	Derrame de produtos químicos	Ameaça	1	4	4	4	Aceitar	Definição de medidas de controlo
	40	Incêndios	Início e propagação de incêndios florestais	Ameaça	1	5	5	5	Aceitar	Formação dos trabalhadores
Planeamento e Compras	41	Incumprimento de prazos	Atrasos nos prazos estabelecidos contratualmente pelos fornecedores	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Obter informação sobre previsões de vendas
	42	Não qualidade dos fornecedores	Fornecimento de produtos indevido face à sua qualidade ou quantidade	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Aplicar um programa de classificação de fornecedores
	43	Falha informação com os clientes	Informação não comunicada pode originar deteriorações nas relações com os clientes	Oportunidade	2	4	8	8	Aceitar	Melhorar relação com os clientes
Logística	44	Provisões incorretas	Gestão ineficaz de matérias-primas e stocks	Oportunidade	2	4	8	8	Aceitar	Automatização do processo de acompanhamento de encomendas
	45	Falhas sistemas informáticos	Falhas que originem incapacidade na gestão	Ameaça	1	4	4	4	Aceitar	Método alternativo de gestão
	46	Custos de deslocações	Aumento dos custos nas deslocações requeridas	Ameaça	2	2	4	4	Aceitar	Análise constante do mercado na procura de alternativas

(Continua)

(Continuação)

FASES / TIPO DE RISCO	ID	RISCO	DESCRIÇÃO/CONSEQUÊNCIA DO RISCO	C Classificação	P Probabilidade	I Impacto	P X I	RISCO GLOBAL	RESPOSTA AO RISCO	AÇÕES CORRETIVAS
Segurança	47	Queda de objetos	Queda de objetos no armazém ou no cumprimento das funções laborais	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Controlo na utilização de todo o material de segurança
	48	Projeção de objetos	Projeção de objetos no cumprimento das funções laborais	Ameaça	3	3	9	9	Aceitar	Controlo na utilização de todo o material de segurança
	49	Utilização maquinaria	Utilização indevida de maquinaria	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Controlo operacional
Psicossociais	50	Conteúdo do trabalho	Desequilíbrio emocional face à sua função laboral	Ameaça	1	3	3	3	Aceitar	Aplicação de técnicas de motivação organizacional
	51	Carga de trabalho	Desequilíbrio emocional face às exigências laborais	Ameaça	1	3	3	3	Aceitar	Adoção de medidas preventivas dirigidas à origem do problema
	52	Stress	Desequilíbrio emocional face a situações laborais constantes	Ameaça	1	3	3	3	Aceitar	Adoção de medidas preventivas dirigidas à origem do problema
Ergonómicos	53	Exigência física	Desgaste físico face às exigências laborais	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Rotatividade. Exames médicos periódicos
	54	Postura inadequada	Desgaste físico no exercício da atividade	Ameaça	2	3	6	6	Aceitar	Rotatividade. Exames médicos periódicos

Anexo 8 – Matriz Custos Serviço

CUSTOS APLICAÇÃO HERBICIDAS											
Vegetação pouco desenvolvida e herbáceas até 50 cm e acácias até 150 cm											
Espécies	Produto (% de substância ativa)	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão	Custo Herbicida	Custo Padrão Mão-de-obra	Custo Final
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	144,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Amoreira-silvestre	Piton Verde	8	Glifosato	20 - 50%	100	5,0	5%	Hectare	5,00 €	90 - 120€	130,00 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Fetos	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	144,00 €
Gramíneas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	125	1,9	1,5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	117,19 €
Giesta e Tojo	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Urzes e carqueja	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Amoreira-silvestre	Piton Verde	8	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	5,00 €	90 - 120€	155,00 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Fetos	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Giesta e Tojo	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Urzes e carqueja	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €

(Continua)

CUSTOS APLICAÇÃO HERBICIDAS											
Vegetação muito desenvolvida com caule lenhoso com altura entre os 50 e 100 cm e acácias superiores a 150 cm											
Espécies	Produto (% de substância ativa)	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão	Custo Herbicida	Custo Padrão Mão-de-obra	Custo Final
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	144,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Amoreira-silvestre	Piton Verde	8	Glifosato	20 - 50%	100	5,0	5%	Hectare	5,00 €	90 - 120€	130,00 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Fetos	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	6,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	144,00 €
Gramíneas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	125	1,9	1,5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	117,19 €
Giesta e Tojo	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Urzes e carqueja	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50%	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Amoreira-silvestre	Piton Verde	8	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	5,00 €	90 - 120€	155,00 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Fetos	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Giesta e Tojo	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Urzes e carqueja	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €

(Continua)

CUSTOS APLICAÇÃO HERBICIDAS											
Vegetação muito desenvolvida com caule lenhoso com altura entre os 50 e 100 cm e acácias superiores a 150 cm											
Espécies	Produto (% de substância ativa)	Dose máxima (L/ha)	Tipo Herbicida	% Cobertura vegetal	Volume calda (L/ha)	Volume utilizado (L/ha)	Concentração de herbicida (%)	Unidade Padrão	Custo Herbicida	Custo Padrão Mão-de-obra	Custo Final
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50	150	6,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	144,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	20 - 50	150	7,5	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	153,75 €
Acácia mimosa	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	250	10,0	4%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Acácia longifolia, melanoxylon e saligna	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10,0	5%	Hectare	6,50 €	90 - 120€	170,00 €
Háqueas	Roundup Ultra Max	10	Glifosato	> 50%	200	10,0	5%	Hectare	6,5 €	90 - 120€	170,00 €

CUSTOS LEVANTAMENTO CARTOGRÁFICO						
Serviço	Equipamento	Hectares	Custo mínimo	Condições	Custo máximo	Condições
Levantamento cartográfico	GPS	0 - 1	120 €	- Declive de 0 a 15 %	160 €	- Declive > 15%
		1-5	140 €		180 €	
		5 - 10	180 €		220 €	
		10 - 20	240 €		280 €	
		> 20	280 €		320 €	

(Continua)

CUSTOS PODAS, DESRAMAÇÃO, DESBASTES E SELEÇÃO DE VARAS								
Serviço	Equipamento	Custo/ Hora	Horas/ Hectare	Custo Mínimo /Hectare	Condições	Horas/ Hectare	Custo Máximo /hectare	Condições
Limpeza de mato com corta-matos de correntes	Trator florestal + corta matos de correntes	52 €	3	156 €	- Declive de 0 a 15 % - Vegetação herbácea e/ou arbustiva até 0,5 m de altura	5	260 €	- Declive > 15 % - Vegetação arbustiva com altura > a 0,5 m de altura
Gradagem de vegetação espontânea pouco desenvolvida	Trator florestal + grade de discos	40 €	2,5	100 €	- Declive de 0 a 15 % - Vegetação herbácea e/ou arbustiva até 0,3 m de altura	3,5	140 €	- Declive > 15 % - Vegetação herbácea e/ou arbustiva até 0,3 m de altura
Limpeza de matos com motorroçadora	Motorroçadora	10 €	24	240 €	- Declive de 0 a 15 % - Vegetação herbácea e/ou arbustiva até 0,5 m de altura	40	400 €	- Declive > 15 % - Vegetação arbustiva com altura > a 0,5 m de altura
Podas de formação e de manutenção	Motosserra	10 €	8	80 €	- Declive de 0 a 15% - Circunferência à altura do peito (CAP) < a 15 cm	12	120 €	- Declive > a 15% - Circunferência à altura do peito (CAP) > a 15 cm
Podas sanitárias	Motosserra	10 €	4	40 €	- Declive de 0 a 15 % - % da copa afetada < a 20% - Diâmetro de projeção da copa < a 5 m	6	60 €	- Declive > a 15 % - % da copa afetada > a 20% - Diâmetro de projeção da copa > a 5 m
Desramação	Motosserra	12,5 €	16	200 €	- Declive de 0 a 15% - Diâmetro dos ramos no colo < a 1,5 cm	20	250 €	- Declive > a 15 % - Diâmetro dos ramos no colo > a 1,5 cm
Desbaste em povoamentos de folhosas	Motosserra	6,25 €	16	100 €	- Declive de 0 a 15 % - Circunferência à altura do peito (CAP) < a 40 cm	24	150 €	- Declive > a 15% - Circunferência à altura do peito (CAP) > a 40 cm
Desbaste em povoamentos de resinosas	Motosserra	7,5 €	16	120 €		24	180 €	
Desbaste em povoamentos de pinheiro manso	Motosserra	7 €	16	110 €		24	168 €	
Seleção de varas de eucalipto	Motosserra	6,25 €	16	100 €	- Declive de 0 a 15 % - N° de varas / toíça < a 5 - Idade das varas até 3 anos	19,2	120 €	- Declive > a 15 % - N ° de varas / toíça > a 5 - Idade das varas > 3 anos

(Continua)

(Continuação)

CUSTOS CONTROLO INVASORAS SEM HERBICIDA								
Serviço	Equipamento	Custo/Hora	Horas/Hectare	Custo mínimo /hectare	Condições	Horas/Hectare	Custo máximo /hectare	Condições
Controlo das plantas lenhosas invasoras (corte)	Motosserra ou motorroçadora	11,5 €	24	276 €	- Declive de 0 a 15 % - N° de plantas invasoras/ha > a 10 000	48	552 €	- Declive > 15 % - N° de plantas invasoras/ha > a 20 000
Controlo das plantas invasoras na linha ou de forma localizada	Motosserra ou motorroçadora	11,5 €	8	92 €	- Declive de 0 a 15 % - Área a intervir < a 20%	32	368 €	- Declive > a 15 % - Área a intervir > a 20%

CUSTOS TRATAMENTO CARTOGRÁFICO			
Serviço	Equipamento	Hectares	Custo mínimo
Planos de gestão florestal	Computador	1 – 10	225 €
		> 10	275 €

Anexo 9 – Código de Conduta

Capítulo I - Âmbito

Artigo 1º

1. O presente Código de Conduta é aplicável a todos os colaboradores, no desempenho das suas funções profissionais e sempre no limite decorrente dos respetivos contratos e legislação aplicável.
2. O cumprimento das normas constantes do Código de Conduta far-se-á sem prejuízo da observância da lei e de outras regras de conduta ou deontológicas.

Capítulo II - Valores

Artigo 2º

1. O desenvolvimento da sua atividade será regido por valores que constituem em si mesmo um forte elo de ligação entre a visão e a missão, nomeadamente:
 - a. Valorização da segurança dos colaboradores e das comunidades.
 - b. Respeito pelo cumprimento das leis e regulamentos.
 - c. Respeito pelos clientes, valorizando boas relações de forma a merecer a confiança dos mesmos.
 - d. Excelência nos serviços prestados, com elevados padrões de qualidade;
 - e. Coragem no alcançar os melhores resultados, tendo em conta as adversidades.
 - f. Trabalho de equipa, reforçando o sucesso no cumprimento das obrigações.
 - g. Transparência em todas as transações financeiras.
 - h. A garantia de confidencialidade de dados pessoais.

Capítulo III - Princípios

Artigo 3º

1. Todas as atividades devem reger segundo elevados padrões éticos e profissionais.
2. Garantir que existam controlos de conformidade adequados aos trabalhos desenvolvidos.
3. As decisões tomadas devem de ter em consideração os interesses dos possíveis clientes.
4. A atuação nas mais diversas fases, deve de ser pautada pelo rigor e eficiência na gestão dos recursos humanos, materiais e financeiros afetos as atividade, procurando adotar

práticas que estimulem a qualidade e a melhoria contínua dos métodos, sistemas de gestão e serviços prestados à comunidade.

5. Ser um modelo exemplar em práticas de segurança e criar o ambiente certo para que as pessoas se sintam confortáveis no alcançar dos seus objetivos.
6. Não serão permitidas práticas que coloquem, ou possam colocar, em risco a dignidade humana, a saúde pública e a ordem pública.
7. O cumprimento do código é aplicado a todos os empregados. O não cumprimento dos princípios do Código, poderá originar um cessar de contratos nos casos em que em que não cumprem as normas ou as respetivas obrigações contratuais.
8. Não serão tolerados qualquer forma de corrupção ou suborno, incluindo pagamentos ou outra forma de conferir benefícios a qualquer responsável governamental ou não governamental, com intuito de influenciar a tomada de decisões em benefício próprio e em consequente incumprimento da lei.

Capítulo IV - Segurança, Saúde e Ambiente

Artigo 4º

A responsabilidade de proteger a saúde, segurança e ambiente é fundamental nas mais diversas atividades, adotando procedimentos e meios materiais para o efeito.

1. Trabalho constante em melhorar o impacto sobre o ambiente:
 - a. Utilizar os recursos com eficácia.
 - b. Controlo e registo das atividades aplicadas.
 - c. Redução da exposição aos riscos no local de trabalho.
 - d. Inovação constante em meios e processos.
2. Interrupção dos trabalho se considerar que é inseguro, que pode ser prejudicial para a saúde ou que pode provocar uma falha de contenção que possa ser prejudicial para o ambiente.
3. Conhecimento dos procedimentos de emergência aplicáveis no local de trabalho.
4. Registo de qualquer acidente, lesão, doença, condição insegura ou pouco saudável ou incidente por todos os colaboradores.

Capítulo V - Prestação de serviços

Artigo 5º

1. O contrato de prestação de serviços entre a Empresa e o Cliente deverá sempre ser documentado por meios escritos.
2. Eventuais alterações ao contrato deverão igualmente ser documentadas por meios escritos.
3. Os contratos devem abranger a totalidade do acordado entre a Empresa Associada e o Cliente, devendo regular, nomeadamente:
 - a. o objeto e âmbito;
 - b. o preço;
 - c. a descrição dos serviços;
 - d. as condições de prestação dos serviços;
 - e. o regime de responsabilidade, designadamente as eventuais situações de limitação e exclusão de responsabilidade;
 - f. as condições de cessação do contrato;
 - g. os deveres de confidencialidade;
 - h. as normas relativas ao tratamento de dados pessoais;
 - i. o prazo do contrato e, se caso aplicável, o prazo de validade da proposta;
4. Deverão ser comunicadas ao Cliente qualquer facto de que tenham conhecimento e que possa prejudicar, ou afetar, a prestação dos serviços.

Capítulo VI - Disposições Finais

Artigo 6º

1. O presente Código de Conduta foi aprovado sob a forma de Regulamento Interno pelos responsáveis da empresa e entre em vigor desde o dia 01 de Janeiro de 2018.
2. O Código deverá ser revisto num período anual e será afixado por meio escrito nas instalações da empresa.

Anexo 10 – Aquisições e compras

COMPRAS					
ITEM	QT.	UNL	PREÇO UNIT. C/IVA	TOTAL	LOJA
EQUIPAMENTO BÁSICO					
EQUIPAMENTO DE PROTECÇÃO INDIVIDUAL					
APLICAÇÃO DE HERBICIDAS					
Parka impermeável	4	Unit.	40,50 €	162,02 €	M&M Protek
Calça impermeável com fitas	4	Unit.	15,41 €	61,65 €	M&M Protek
Máscara descartável ffp1	100	Unit.	0,60 €	60,27 €	M&M Protek
Luva nylon + pu	4	Unit.	1,18 €	4,72 €	M&M Protek
Cogula florestal	4	Unit.	18,86 €	75,42 €	M&M Protek
Bota segurança gignac	4	Unit.	30,74 €	122,95 €	Leroy Merlin
Óculo panorâmico	4	Unit.	1,71 €	6,84 €	M&M Protek
OPERAÇÃO COM MOTOSSERRA E MOTORROÇADORA					
Colete alta visibilidade	4	Unit.	2,58 €	10,33 €	M&M Protek
Calça para motosserrista	4	Unit.	82,10 €	328,41 €	M&M Protek
Casaco oak	4	Unit.	53,32 €	213,28 €	M&M Protek
Luva tipo chefe	4	Unit.	3,68 €	14,71 €	M&M Protek
Bota 2w4 - Guimarães	4	Unit.	32,29 €	129,15 €	M&M Protek
Kit florestal c/ auricular	4	Unit.	23,35 €	93,38 €	M&M Protek
TRABALHOS MANUAIS					
Capacete em polietileno	4	Unit.	3,91 €	15,65 €	M&M Protek
Boné de segurança	4	Unit.	9,21 €	36,85 €	M&M Protek
Óculos de proteção ajustáveis	4	Unit.	2,83 €	11,32 €	Leroy Merlin
Fato de chuva amarelo	4	Unit.	8,62 €	34,49 €	M&M Protek
MAQUINARIA E MATERIAIS					
Motosserra mcculloch cs380 t	4	Unit.	199,00 €	796,00 €	Leroy Merlin
Roçadora mcculloch b40b	2	Unit.	349,00 €	698,00 €	Leroy Merlin
Pulverizador de costas mecânico super green 12l	4	Unit.	49,99 €	199,96 €	Leroy Merlin
Serrote bellota	4	Unit.	12,99 €	51,96 €	Leroy Merlin
Motopulverizador 4x4 75 M4 - 12V SL	1	Unit.	621,50 €	621,50 €	SDMAQ
Tesoura para poda 2 mãos grande feira	4	Unit.	6,99 €	27,96 €	Leroy Merlin
Enxada para mato - vito	4	Unit.	11,00 €	44,00 €	BricoDap
Forquilha 4 dentes com cabo - vito	4	Unit.	12,60 €	50,40 €	BricoDap
Machado de fibra 600gr	4	Unit.	5,99 €	23,96 €	Leroy Merlin
Corta matos 1,5m	1	Unit.	1 800,00 €	1 800,00 €	Sergauto Máquinas
Grade de discos - branco & carvalho 16 discos	1	Unit.	600,00 €	600,00 €	Porfírio André
MATERIAL ARMAZÉM					
Estante 150x75x30 cinza	3	Unit.	12,99 €	38,97 €	Leroy Merlin
Armário de resina 4p 166x68x39 15kg	2	Unit.	49,99 €	99,98 €	Leroy Merlin
Cacifo 2 prateleiras 100x35x45 bege	5	Unit.	59,49 €	297,45 €	Leroy Merlin
Conjunto 4 funis 45, 65, 90 e 110mm	2	Unit.	1,19 €	2,38 €	Leroy Merlin
Bau de resina	2	Unit.	29,99 €	59,98 €	Leroy Merlin
Bidão 10l com torneira	2	Unit.	11,99 €	23,98 €	Leroy Merlin
Boca de extração venturia boap 80	2	Unit.	9,59 €	19,18 €	Leroy Merlin
Bancada de trabalho desdobrável	2	Unit.	16,79 €	33,58 €	Leroy Merlin

(Continua)

COMPRAS					
ITEM	QT.	UNL	PREÇO UNIT. C/IVA	TOTAL	LOJA
Prateleira de pinho 60x15 18mm primo	5	Unit.	4,99 €	24,95 €	Leroy Merlin
Carro de transporte alumínio dobrável 70kg	2	Unit.	28,49 €	56,98 €	Leroy Merlin
Arame galvanizado 50m	1	Unit.	4,99 €	4,99 €	Leroy Merlin
Pavimento cerâmico 33x33cm antiderrapante	10	Unit.	7,99 €	79,90 €	Leroy Merlin
Aspirador de cinzas	1	Unit.	35,49 €	35,49 €	Leroy Merlin
FERRAMENTAS E UTENSÍLIOS DE DESGASTE RÁPIDO					
ACESSÓRIOS MAQUINARIA					
Lâmina para roçadora tri arc 4t	3	Unit.	9,99 €	29,97 €	Leroy Merlin
Massa para roçadoras	3	Unit.	4,95 €	14,85 €	Leroy Merlin
Cabeça fio nylon roçadora mgd 4 furos	2	Unit.	10,99 €	21,98 €	Leroy Merlin
Limas afiadoras redondas oregon 4mm	5	Unit.	2,29 €	11,45 €	Leroy Merlin
Óleo para corrente garland 5l	5	Unit.	12,99 €	64,95 €	Leroy Merlin
Jogo de chave torx dexter 7 unidades	4	Unit.	9,99 €	39,96 €	Leroy Merlin
Kit pinças espalmados	10	Unit.	1,30 €	12,95 €	Leroy Merlin
Jogo chaves de precisão 6 unidades	4	Unit.	1,99 €	7,96 €	Leroy Merlin
Jogo chaves de fenda	4	Unit.	5,29 €	16,29 €	Leroy Merlin
Mala ferramentas	4	Unit.	5,99 €	18,45 €	Leroy Merlin
Jogo de chaves combinadas	4	Unit.	5,29 €	16,29 €	Leroy Merlin
Óleo de para motor 2t oregon 1l	4	Unit.	8,99 €	35,96 €	Leroy Merlin
ACESSÓRIOS SEGURANÇA					
Caixa primeiros socorros	2	Unit.	21,88 €	43,76 €	M&M Protek
Extintor de pó químico abc	3	Unit.	52,95 €	158,85 €	AKI
MATERIAL ESCRITÓRIO					
Papel navigator universal a4 80g caixa	3	Unit.	16,99 €	50,97 €	Staples
Pasta arquivo com caixa ancor 80 cm a4 5 unidades	4	Unit.	8,72 €	34,88 €	Staples
Fax transferência térmica brother t104	1	Unit.	89,90 €	89,90 €	Staples
Calculadora canon as-1200	1	Unit.	6,69 €	6,69 €	Staples
Esferográfica com grip azul caixa 12 unidades	2	Unit.	5,89 €	11,78 €	Staples
Cesto papéis faibo 12 litros	3	Unit.	3,95 €	11,85 €	Staples
Mala primeiros socorros hidro	2	Unit.	17,91 €	35,82 €	Staples
Impressora multifunções canon pixma mg2950	1	Unit.	54,89 €	54,89 €	Staples
Tinteiro canon pg-510 preto	1	Unit.	18,99 €	18,99 €	Staples
Tinteiro canon cl-551 cor	1	Unit.	24,49 €	24,49 €	Staples
Rato sem fios 6 botões 2,4gh preto	3	Unit.	13,99 €	41,97 €	Staples
Monitor philips led 19,5"	1	Unit.	99,89 €	99,89 €	Staples
Bloco apontamentos a4 80 folhas pautado	1	Unit.	1,09 €	1,09 €	Staples
Agrafador alicate n10	1	Unit.	7,79 €	7,79 €	Staples
Agrafos n10 1000 grafos	2	Unit.	0,98 €	1,96 €	Staples
Furador rapid x-ray 10 folhas	1	Unit.	4,49 €	4,49 €	Staples
Clips nº10 reymon caixa 50	5	Unit.	0,54 €	2,70 €	Staples
Calendário ambar	1	Unit.	4,78 €	4,78 €	Staples
Cola universal uhu 35ml	1	Unit.	1,69 €	1,69 €	Staples

(Continua)

(Continuação)

COMPRAS					
ITEM	QT.	UNL.	PREÇO UNIT. C/IVA	TOTAL	LOJA
MATERIAL MARKETING					
Krups máquina de café dolce gusto antracite	1	Unit.	34,99 €	34,99 €	Staples
Nestlé dolce gusto esp. Sical	1	Unit.	0,27 €	0,27 €	Staples
Livro atas	1	Unit.	9,50 €	9,50 €	Fnac
Autocolante para automóvel	4	Unit.	5,99 €	23,96 €	Vistaprint
Folhetos	8000	Unit.	0,01 €	60,26 €	360 IMPRIMIR
Cartões-de-visita	1000	Unit.	0,07 €	71,99 €	Vistaprint
Envelopes com logotipo	500	Unit.	0,26 €	131,99 €	Vistaprint
Brindes - lápis de madeira personalizado	100	Unit.	0,83 €	82,50 €	Viarco
Placares para exterior 68,6 x 45,7 cm	2	Unit.	44,39 €	88,78 €	Vistaprint
Painel publicitário 76 cm x 366 cm	1	Unit.	99,59 €	99,59 €	Vistaprint
EQUIPAMENTO ADMINISTRATIVO					
Secretária forest 118.4X48X76.4 cm	1	Unit.	53,90 €	53,90 €	Staples
Mesa de computador FC9522 119x78x70	2	Unit.	49,00 €	98,00 €	Staples
Estante SH23 58x170x23 FAIA	2	Unit.	22,90 €	45,80 €	Staples
Cadeira escritório giratória - fíngal	3	Unit.	37,99 €	113,97 €	IKEA
Estante de parede - ekby laiva/ekby stodis	2	Unit.	3,49 €	6,98 €	IKEA
Portátil hp 15-g023np	3	Unit.	469,00 €	1 407,00 €	Staples
Ashtech mobile mapper 10	1	Unit.	750,00 €	750,00 €	ASHTECH
EQUIPAMENTO DE TRANSPORTE					
Moto 4 yamaha grizzly 350/2wd	1	Unit.	6 250,00 €	6 250,00 €	YAMAHA
Toyota dyna	2	Unit.	21 100,00 €	42 200,00 €	TOYOTA
Deutz-fahr - agrofarm 420 t dt pt	1	Unit.	42 100,00 €	42 100,00 €	DEUTZ-FAHR
OUTRAS COMPRAS					
Outras compras diversas	--	--	--	1 000,00 €	--
SEGUROS					
Toyota dyna	2	Unit.	325,00 €	650,00 €	Fidelidade
Trator	1	Unit.	65,90 €	65,90 €	Mapfre
Moto4	1	Unit.	50,11 €	50,11 €	Vitorinos Seguros
EDIFÍCIOS E OUTRAS CONSTRUÇÕES					
Obras no armazém	--	--	--	10 000,00 €	--
OUTROS ATIVOS FIXOS TANGÍVEIS					
Peças e inspeções				1 200,00 €	
OUTROS SERVIÇOS					
Software gestão e faturação	1	Unit.	79,90 €	79,90 €	Staples

Anexo 11 – Resultados Previsionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados (€)	--	113 190	176 035	193 639	213 002	234 303
Subsídios à Exploração (€)	--	--	--	--	--	--
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias (€)	--	--	--	--	--	--
Trabalho para a própria entidade (€)	--	--	--	--	--	--
CMVMC (€)	--	--	--	--	--	--
Fornecimento e serviços externos (€)	3 268	28 529	30 496	31 243	32 136	33 056
Gastos com o pessoal (€)	3 912	94 838	96 734	98 669	100 643	102 656
Imparidade de dívidas a receber (€)	--	--	--	--	--	--
Provisões (€)	--	--	--	--	--	--
Imparidade de investimentos (€)	--	--	--	--	--	--
Aumentos/reduções de justo valor (€)	--	--	--	--	--	--
Outros rendimentos e ganhos (€)	--	--	--	--	--	--
Outros gastos e perdas (€)	--	--	--	--	--	--
EBITDA (€)	-7 180	-10 176	48 805	63 727	80 224	98 591
Gastos/reversões de depreciação e amortização (€)	24 372	24 372	24 372	24 331	1 394	1 394
Imparidade de ativos depreciables/amortizáveis (€)	--	--	--	--	--	--
EBIT (€)	-31 552	-34 548	24 432	39 396	78 830	97 197
Juros e rendimentos similares obtidos (€)	--	--	--	329	845	1 401
Juros e gastos similares suportados (€)	432	4 084	2 443	1 671	1 114	557
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-31 984	-38 632	21 990	38 054	78 561	98 042
Imposto sobre o rendimento do período (€)	--	--	--	--	14 278	20 589
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO (€)	-31 984	-38 632	21 990	38 054	64 283	77 453

Anexo 12 – Mapa de Origens e Aplicações de Fundos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos (€)	-7 180	-10 176	48 805	63 727	80 224	98 591
Capital Social (€)	20 000	--	--	--	--	--
Outros instrumentos de capital (€)	20 340	--	--	--	--	--
Empréstimos Obtidos (€)	73 960	--	--	--	--	--
Desinvestimento em Capital Fixo (€)	--	--	--	--	--	--
Desinvestimento em FMN (€)	--	--	--	--	--	--
Proveitos Financeiros (€)	--	--	--	329	845	1 401
TOTAL das Origens (€)	107 120	-10 176	48 805	64 056	81 068	99 992
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Investimento Capital Fixo (€)	111 422	--	--	--	--	--
Investimento Fundo de Maneio (€)	607	256	2 655	672	743	827
Imposto sobre os Lucros (€)	--	--	--	--	--	14 278
Pagamento de Dividendos (€)	--	--	--	--	--	--
Reembolso de Empréstimos (€)	--	14 792	14 792	14 792	14 792	14 792
Encargos Financeiros (€)	432	4 084	2 443	1 671	1 114	557
TOTAL das Aplicações (€)	112 461	19 132	19 890	17 135	16 649	30 453
Saldo de Tesouraria Anual (€)	-5 341	-29 308	28 915	46 921	64 420	69 539
Saldo de Tesouraria Acumulado (€)	-5 341	-34 649	-5 734	41 187	105 607	175 146
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo (€)	-5 341	-34 649	-5 734	41 187	105 607	175 146

Anexo 13 – Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Ativo Não Corrente (€)	87 050	62 678	38 305	13 974	12 581	11 187
Ativos fixos tangíveis (€)	86 968	62 636	38 305	13 974	12 581	11 187
Propriedades de investimento (€)						
Ativos Intangíveis (€)	82	41				
Investimentos financeiros (€)						
Ativo corrente (€)	1 000	12 602	19 044	62 035	128 440	200 162
Inventários (€)						
Clientes (€)		11 602	18 044	19 848	21 833	24 016
Estado e Outros Entes Públicos (€)						
Acionistas/sócios (€)						
Outras contas a receber (€)						
Diferimentos (€)						
Caixa e depósitos bancários (€)	1 000	1 000	1 000	42 187	106 607	176 146
TOTAL ACTIVO (€)	88 050	75 280	57 349	76 009	141 021	211 349
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado (€)	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Outros instrumentos de capital próprio (€)						
Reservas (€)		-31 984	-70 617	-48 627	-10 572	53 711
Excedentes de revalorização (€)						
Outras variações no capital próprio (€)	20 340	20 340	20 340	20 340	20 340	20 340
Resultado líquido do período (€)	-31 984	-38 632	21 990	38 054	64 283	77 453
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO (€)	8 356	-30 277	-8 287	29 768	94 051	171 504
PASSIVO						
Passivo não corrente (€)	73 960	59 168	44 376	29 584	14 792	
Provisões (€)						
Financiamentos obtidos (€)	73 960	59 168	44 376	29 584	14 792	
Outras Contas a pagar (€)						
Passivo corrente (€)	5 734	46 388	21 260	16 658	32 178	39 845
Fornecedores (€)	320	2 638	2 832	2 899	2 982	3 067
Estado e Outros Entes Públicos (€)	72	9 100	12 694	13 759	29 196	36 779
Acionistas/sócios (€)						
Financiamentos Obtidos (€)	5 341	34 649	5 734			
Outras contas a pagar (€)						
TOTAL PASSIVO (€)	79 694	105 556	65 636	46 242	46 970	39 845
TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS (€)	88 050	75 280	57 349	76 009	141 021	211 349

Anexo 14 – Fórmula de cálculo dos indicadores
económicos e financeiros

INDICADORES ECONÓMICOS

Taxa de Crescimento do Volume de Negócios

$$TVN = \left(\left(\frac{VN(n)}{VN(n-1)} - 1 \right) * 100 \right)$$

(Equação 4)

Fonte: Menezes (2010)

Onde:

- *VN* – Volume de negócios
- *n* – Número do ano relativamente ao momento inicial

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS

ROI – *Return on Investment*

$$ROI = \frac{RO}{AL} * 100$$

(Equação 5)

Fonte: Teixeira (2013)

Onde:

- *RO* – Resultado operacional
- *AL* – Ativo líquido

Rendibilidade do Ativo

$$RA = \frac{RAIEF}{AT} * 100$$

(Equação 6)

Fonte: Neto (2008)

Onde:

- *RAIEF* – Resultados antes de impostos e encargos financeiros
- *AT* – Ativo total

Rotação do Ativo

$$RAC = \frac{VN}{AT} * 100$$

(Equação 7)

Fonte: Farinha (1994)

Onde:

- *VN* – Volume de negócios
- *AT* – Ativo total

Rendibilidade dos capitais Próprios

$$RCP = \frac{RL}{(AT - PT)} * 100$$

(Equação 8)

Fonte: Farinha (1994)

Onde:

- *RL* – Resultado líquido
- *PT* – Passivo total

INDICADORES FINANCEIROS

Autonomia Financeira

$$AF = \frac{CP}{AT} * 100$$

(Equação 9)

Fonte: Farinha (1994)

Onde:

- *CP* – Capital próprio
- *AT* – Ativo total

Solvabilidade

$$RS = \frac{CP}{PT} * 100$$

(Equação 10)

Fonte: Monteiro e Almeida (2010)

Onde:

- *CP* – Capital próprio
- *PT* – Passivo total

INDICADORES DE LIQUIDEZ

Liquidez Corrente

$$GLC = \frac{AC}{PC}$$

(Equação 11)

Fonte: Farinha (1994)

Onde:

- AC – Ativo corrente = Disponibilidades + Aplicações financeiras de curto prazo + Créditos de curto prazo + Existências
- PC – Passivo corrente

Liquidez reduzida

$$GLR = \frac{AM}{PC}$$

(Equação 12)

Fonte: Farinha (1994)

Onde:

- AM – Ativo maneável = Disponibilidades + Aplicações financeiras de curto prazo + Créditos de curto prazo
- PC – Passivo corrente

INDICADORES DE RISCO

Grau de Alavanca Operacional

$$GAO = \frac{MB}{RO}$$

(Equação 14)

Fonte: Rodrigues (2011)

Onde:

- MB – Margem bruta
- RO – Resultado operacional

Grau de Alavanca Financeira

$$GAF = \frac{RO}{RAI}$$

(Equação 15)

Fonte: Rodrigues (2011)

Onde:

- *RO* – Resultado operacional
- *RAI* – Resultado Antes de Impostos